

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**“DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCESOS PARA LA
IMPLEMENTACIÓN DE LA NORMA ISO 9001:2008
CASO: KATTY CONFECCIONES”**

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**DANIELA ESTEFANÍA SALAZAR VACA
DIRECTOR: MGTR. EDGAR FABIÁN CUEVA BRITO**

QUITO, MARZO 2015

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Mgtr. Fabián Cueva

INFORMANTES:

Cóndor Bolivar

Piñuela Juan Carlos

DEDICATORIA

Para mis padres quienes han sido pilar fundamental en mi vida, por su apoyo incondicional, su amor, trabajo y sacrificio.

AGRADECIMIENTO

A mis padres quienes han sido los actores principales para que hoy pueda culminar con esta gran etapa de mi vida.

A mi hermana que a pesar de nuestras eventuales discusiones y desacuerdos, siempre estuvo ahí mostrándome su apoyo cuando más lo necesitaba.

A mis amigas con quienes compartimos momentos únicos durante el transcurso de esta carrera universitaria, los cuales siempre llevaré en el corazón.

A mi director y lectores, por su tiempo, apoyo constante y orientación durante la realización de este trabajo.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1. MARCO TEÓRICO ISO 9001:2008, 2

1.1. QUÉ ES LA NORMA ISO 9001:2008, 2

- 1.1.1. Calidad, 2**
- 1.1.2. Importancia de calidad, 3**
- 1.1.3. Sistema de Gestión de Calidad, 4**
- 1.1.4. Organismo Internacional de Normalización, 5**
- 1.1.5. Normas ISO, 6**
- 1.1.6. Norma ISO 9001:2008, 8**

1.2. REQUERIMIENTOS DE LA NORMA ISO 9001:2008, 9

- 1.2.1. Requisitos generales del Sistema de Gestión de Calidad, 10**
- 1.2.2. Requisitos de la documentación del Sistema de Gestión de Calidad, 11**

1.3. BENEFICIOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA NORMA ISO 9001:2008, 14

1.4. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS, 15

- 1.4.1. Antecedentes, 15**
- 1.4.2. Definición, 17**
- 1.4.3. Elementos del manual, 18**
- 1.4.4. Objetivos de los manuales, 19**
- 1.4.5. Clasificación de los manuales, 20**
- 1.4.6. Ventajas de la elaboración de un manual, 24**

2. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO, 25

2.1. ANÁLISIS EXTERNO, 25

- 2.1.1. Análisis de la Industria Textil, 26**
- 2.1.2. Análisis político, 33**

4.1. IMPLEMENTACIÓN DEL ENFOQUE BASADO EN PROCESOS DE ACUERDO CON LOS REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001:2008, 88

4.1.1. Cumplimiento del Punto 4: Sistema de Gestión de Calidad, 88

4.1.2. Cumplimiento del Punto 5: Responsabilidad de la dirección, 93

4.1.3. Cumplimiento del Punto 6: Gestión de los Recursos, 97

4.1.4. Cumplimiento del Punto 7: Realización del producto, 99

4.1.5. Cumplimiento del Punto 8: Medición, Análisis y Mejora, 107

4.2. MAPA DE PROCESOS PROPUESTO DE ACUERDO A LOS REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001:2008, 114

4.3. PORTAFOLIO DE PROCESOS, 117

4.4. ESTRUCTURACIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS, 119

4.4.1. Encabezado, 119

4.4.2. Cuerpo, 120

4.4.3. Pie de página, 122

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 123

5.1. CONCLUSIONES, 123

5.2. RECOMENDACIONES, 124

BIBLIOGRAFÍA, 126

ANEXOS, 128

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Clases de Manuales Administrativos, 21

Tabla N° 2: Número de Empresas por Actividad C14100, 27

Tabla N° 3: Exportaciones por Producto Principal, 30

Tabla N° 4: Importaciones por Secciones de la Nomenclatura Arancelaria, 32

Tabla N° 5: Competencia de Katty Confecciones, 47

Tabla N° 6: Principales clientes y % de Ventas Katty Confecciones, 59

Tabla N° 7: Proveedores Katty Confecciones, 61

Tabla N° 8: Matriz FODA, 64

Tabla N° 9: Responsables de los procesos Katty Confecciones, 71

Tabla N° 10: Símbolos para la Diagramación de Flujos, 80

Tabla N° 11: Cuadro Resumen del Análisis de Valor Agregado Procesos Operativos, 85

Tabla N° 12: Cuadro Resumen de Análisis de Valor Agregado Procesos de Apoyo, 86

Tabla N° 13: Tabla resumen cumplimiento de requerimientos de la norma, 111

Tabla N° 14: Portafolio de Procesos, 117

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Producto Interno Bruto, 40

Gráfico N° 2: Importaciones vs Exportaciones, 42

Gráfico N° 3: Exportaciones petroleras vs No petroleras, 42

Gráfico N° 4: Tasa de Desempleo y PIB, 43

Gráfico N° 5: Desempleo en América Latina, 44

Gráfico N° 6: Organigrama Estructural, 52

Gráfico N° 7: Procesos, 67

Gráfico N° 8: Elementos de proceso, 68

Gráfico N° 9: Mapa de Procesos Actual, 75

Gráfico N° 10: Análisis de Valor Agregado, 84

Gráfico N° 11: Mapa de Procesos Propuesto, 116

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo se ha desarrollado en base al “Diseño de un manual de procesos para la implementación de la ISO 9001:2008 caso Katty Confecciones”.

El primer capítulo consta puntos importantes para el desarrollo de la tesis, como son el estudio de la norma ISO 9001 de calidad, resaltando los requerimientos que plantea esta norma para poder adoptarla en la empresa y los beneficios que involucraría.

Además incluye una explicación del manual de procesos, aspectos principales los cuales serán de utilidad para la adecuación del manual en la empresa.

En el segundo capítulo se realiza un análisis tanto interno y externo de la empresa, con el fin de evaluar la situación actual y el medio en el que se desenvuelve, finalizando con la estructuración de un cuadro para el análisis FODA, en el cual consta información relevante de la empresa que ayudará a brindar una visión más clara de la misma.

Para el desarrollo del tercer capítulo se realizó un levantamiento de información de la empresa y así estructurar los procesos que se encuentran involucrados en la organización,

realizando además un análisis de valor agregado de los procesos identificados para descartar procesos que no contribuyan a la empresa.

En el cuarto capítulo se encontrará un análisis de los requerimientos de la norma con respecto a los procesos actuales de la empresa y una propuesta de integración de nuevos procesos para el cumplimiento total de los requerimientos.

Con la propuesta de los nuevos procesos que cumplen con los requerimientos, se propone además un mapa de procesos actualizado y finalmente se realiza la estructuración del manual de procesos de la organización con todas las adecuaciones realizadas cumpliendo con los requerimientos de la norma ISO 9001:2008.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad en el sector industrial se ha visto el notorio crecimiento de la competencia, siendo la calidad el factor más importante en el comercio al ser la principal exigencia de los clientes y del mercado en general.

El adoptar un sistema de procesos en la empresa permitirá mejorar su producción, reducir costos mostrándose más competitiva en el mercado, logrando así aumentar su rentabilidad, disminuir costos innecesarios y tener mayor responsabilidad con el producto que se está realizando, controlando la calidad de los mismos con procesos adecuados.

El presente trabajo busca de diseñar un Sistema de Gestión de Calidad cuyo objetivo principal es adaptar procesos a la empresa que mejorarán el desempeño y la eficiencia global de la organización, plasmado en el diseño de un manual de procesos que cumpla con los requerimientos de la norma ISO, para lograr así en un futuro obtener una certificación de calidad para la empresa.

1. MARCO TEÓRICO ISO 9001:2008

Este primer capítulo se hará una investigación breve en lo que se refiere a las normas ISO, conceptos básicos, y se ampliará la investigación en el tema principal del trabajo investigativo ISO 9001:2008 la cual se aplicará en el desarrollo de este trabajo.

1.1. QUÉ ES LA NORMA ISO 9001:2008

Para poder definir qué es la norma ISO 9001:2008, es necesario entender todos los conceptos básicos a los que esta norma hace referencia.

1.1.1. Calidad

Al pasar de los años la palabra calidad ha sido definida varias veces por diferentes autores, a continuación diferentes definiciones.

“Calidad es un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste, adecuado a las necesidades del mercado”. (Deming, 1989)

Según este autor la palabra calidad hace referencia a una igualdad entre todos los productos, entendiéndolo hacia una uniformidad en la elaboración de los productos manteniendo costos bajos que no afecten a los requerimientos del mercado.

La definición de calidad más aceptada o reconocida en la actualidad es la que involucra una comparación entre las expectativas de los clientes con su percepción del servicio, indicando así la importancia que representa tener un enfoque hacia la satisfacción del cliente.

“El desarrollo de la industria de los servicios ha supuesto un desarrollo de una nueva óptica del concepto de calidad que se focaliza más hacia la visión del cliente”. (García, 2001).

1.1.2. Importancia de calidad

Varios cambios se han venido presentando en el sector empresarial, los cambios tecnológicos, nuevos competidores en el mercado, las exigencias de los clientes; son factores importantes que se han venido marcando diferencia en el medio, indicando cambios inminentes para las empresas, lo que ha hecho que en busca de soluciones adopten sistemas de dirección que

sean orientadas en la calidad, para así asegurar la continuidad de una empresa en el mercado. (Lloréns Montes & Fuentes Fuentes, 2005)

Se pueden distinguir 3 factores importantes de la calidad:

Primero.- La calidad genera productos y servicios mejorados, disminuye costos y por tanto la rentabilidad de la empresa aumenta. (Lloréns Montes & Fuentes Fuentes, 2005)

Segundo.- Puede ser una motivación dentro del personal ya que es el objetivo al que se orientan todas las actividades de la empresa. (Lloréns Montes & Fuentes Fuentes, 2005)

Tercero.- Mejora la imagen de los productos, los servicios que la empresa ofrezca, la satisfacción de los clientes y directamente puede influenciar a la lealtad de los clientes. (Lloréns Montes & Fuentes Fuentes, 2005)

1.1.3. Sistema de Gestión de Calidad

Para definir el sistema de gestión de calidad se procederá a identificar primero qué es un sistema.

Sistema es un conjunto de elementos que interactúan entre sí con el fin de apoyar las actividades de una empresa o negocio. (Peralta, 2008).

Por ende cuando se habla de Sistema de Gestión de calidad se refiere a todas las herramientas utilizadas dentro de la empresa para planificar, organizar, dirigir, controlar, actividades necesarias para generar un producto u ofrecer un servicio que cumpla con los requerimientos de los clientes o consumidor final. (Congreso, 2012)

1.1.4. Organismo Internacional de Normalización

International Organization for Standardization por sus siglas ISO está compuesta por 160 organismos nacionales de normalización pertenecientes a países grandes y pequeños, industrializados, en vías de desarrollo y en transición, de todas las regiones del mundo. (AENOR, Asociación Española de Normalización y certificación, 2013)

ISO al contar con representantes de organismos de casi todos los países del mundo, evalúa y propone soluciones que brinden beneficios a nivel mundial, tomando en cuenta que el principal objetivo de la organización es facilitar el intercambio de bienes y servicios entre todos los países.

Hay que aclarar que ISO no tiene dependencia hacia ninguna entidad gubernamental por tanto las normas que se propongan no representan ninguna obligación de adopción sino más bien la implementación, aceptación de las mismas es totalmente voluntario.

Además ya que las normas propuestas por esta organización son realizadas en consenso por los diferentes representantes designados de cada país, claramente cuenta con la aprobación de cada uno de ellos por lo tanto es aplicable nivel mundial. (Congreso, 2012)

1.1.5. Normas ISO

La serie de la norma ISO es un conjunto de normas que se enfocan en la calidad y gestión de calidad, fueron diseñadas para poder ser aplicadas en cualquier tipo de compañía, desde fabricantes de productos, bienes, hasta proveedores de servicios. (Aguilar & Sánchez, 2009)

Esta norma se enfoca principalmente en los procesos sustantivos, es decir en la forma como se produce; utiliza documentación para poder controlar los procesos de fabricación de productos, estandarizar el proceso adecuado y así poder garantizar la calidad, consistencia del producto. (Aguilar & Sánchez, 2009)

En si las normas ISO no definen como debe ser constituido o implementado un sistema de gestión de calidad en una organización, más bien marcan requisitos mínimos que deben ser cumplidos para poder ser certificados. Además existen diferentes opciones las cuales pueden ser adaptables según la organización.

Las Normas ISO relacionadas con calidad son las siguientes:

- **Norma ISO 9000: Sistema de Gestión de Calidad – Fundamentos y Vocabulario.**

En esta norma se encuentran los principios y fundamentos de un SGC, además términos de calidad. En sí esta norma es el marco conceptual de calidad. (Congreso, 2012)

- **Norma ISO 9001: Sistema de Gestión de Calidad – Requisitos**

Explica los requisitos para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad. (Congreso, 2012)

- **Norma ISO 9004: Sistemas de Gestión de Calidad – Directrices para la mejora del desempeño.**

Esta norma es una guía para ir más allá de los requerimientos de la ISO 9001 es decir no solo cumplir con calidad sino que esa calidad sea mejorada cada vez más, continuamente. (Congreso, 2012)

1.1.6. Norma ISO 9001:2008

Con su última reforma en el 2008, la ISO 9001 es la base del sistema de gestión de calidad ya que es una norma internacional enfocada en los elementos de administración de calidad, procesos los cuales son fundamentales dentro de una empresa para poder garantizar la calidad del producto o servicio que se ofrece al cliente mediante la estandarización de la producción. (Hsiao & Weber, 2011)

Esta norma es aplicable cuando:

- La empresa está en la capacidad de entregar productos que satisfagan a sus clientes, y quiere que esa capacidad sea reconocida. (ISO, 2008)
- Cuando el objetivo de la empresa es aumentar la satisfacción del cliente con el producto que está entregando mediante el cumplimiento de los requerimientos que tiene el mismo. (ISO, 2008)

El enfoque general que tiene la norma ISO 9001 es el de la adaptación de la empresa para establecer los procesos de producción. Si bien toda empresa de

producción de bienes o prestación de servicios cuentan con procesos para poder desarrollar su actividad económica, muchas veces estos procesos no son evaluados ni correctamente definidos, podría decirse que los procesos con los que la mayoría de organizaciones cuenta son gracias a una percepción de como las cosas deberían ser hechas más no con el estudio necesario para la implantación del proceso. (Congreso, 2012)

El no contar con los procesos establecidos de la empresa puede facilitar la posibilidad de confusión entre el personal, lo que podría causar daños en la producción, asumir costos extras que no estaban previstos lo que afectaría directamente a la utilidad obtenida por la empresa y además al cumplimiento de la satisfacción del cliente.

1.2.REQUERIMIENTOS DE LA NORMA ISO 9001:2008

Previamente se había comentado que las normas ISO no definen como debe ser implementado el Sistema de Gestión de Calidad sino más bien indican los requerimientos mínimos que una organización debe cumplir para poder ser certificada. A continuación se presentarán los requisitos generales y de documentación mínimos presentados por la norma ISO 9001.

1.2.1. Requisitos generales del Sistema de Gestión de Calidad

La ISO 9001 pretende asegurar la calidad de los productos, servicio que las organizaciones ofrecen a los clientes, por lo que estas deberán establecer, documentar, implementar y mantener un Sistema de Gestión de Calidad que debe ser definido por el siguiente análisis dentro de la organización: (ISO, 2008)

- Identificar los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de Calidad y su aplicación a través de la organización. (ISO, 2008)
- Determinar la secuencia y las interacciones de los procesos. (ISO, 2008)
- Determinar los criterios y los métodos necesarios de que el funcionamiento y el control de los procesos sean eficaces. (ISO, 2008)
- Asegurar la disponibilidad de recursos e información necesaria para el funcionamiento y el seguimiento de los procesos. (ISO, 2008)

- Implementar acciones necesarias para obtener los resultados previstos y mejoras constantes de los procesos. (ISO, 2008)

1.2.2. Requisitos de la documentación del Sistema de Gestión de Calidad

1.2.2.1.Generalidades

Dentro de la documentación necesaria para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad debe incluir: (ISO, 2008)

- Declaración documentada de una política de calidad y tiene que estar definido además los objetivos de calidad. (ISO, 2008)
- Manual de calidad (ISO, 2008)
- Los procedimientos documentados y los registros requeridos por la Norma Internacional. (ISO, 2008)
- Los documentos incluidos dentro del registro de la organización deberán ser los necesarios para asegurar la eficaz planificación, operación y control de sus procesos. (ISO, 2008)

1.2.2.2.Manual de calidad

- El manual de calidad que sea implantado dentro de la organización deberá cumplir con los puntos definidos por la norma: (ISO, 2008)
- En el manual de calidad deberá incluir el alcance del sistema de gestión implantado por la empresa, además en caso de existir alguna exclusión esta deberá ser especificada y justificada. (ISO, 2008)
- En el manual de calidad, deberán constar los procedimientos debidamente documentados tal como fueron establecidos por el sistema de gestión de calidad. (ISO, 2008)
- El manual de calidad deberá constar la interacción de los procesos entre sí. (ISO, 2008)

1.2.2.3.Control de documentos

- Los documentos que son requeridos por el sistema de gestión de calidad deben ser controlados, por tanto deben establecerse un procedimiento y control adecuado para: (ISO, 2008)

- Aprobar los documentos ante cualquier cambio, modificación, antes que estos sean emitidos. (ISO, 2008)
- Revisar y modificar por una segunda vez los documentos, cuando sea necesario y volver a aprobarlos. (ISO, 2008)
- Asegurarse que se identifican los cambios y el estado de la versión vigente de los documentos. (ISO, 2008)
- Asegurarse de que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentran disponibles en los puntos de uso. (ISO, 2008)
- Los documentos deben ser legibles y fácilmente identificables. (ISO, 2008)
- Prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos y en caso de ser necesario aplicar una identificación. (ISO, 2008)

1.2.2.4.Control de los registros

- Todos los registros que representen evidencia de cumplimiento con los requisitos establecidos por la norma deben ser controlados, por lo que la organización deberá constituir un proceso específicamente para el control de esta documentación facilitando de esta manera el control de los mismos. (ISO, 2008)

1.3.BENEFICIOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA NORMA ISO 9001:2008

Si bien la implementación de la ISO 9001 representa un trabajo no tan fácil para la organización sin duda con sacrificio y compromiso total de la empresa esta podrá alcanzar el objetivo de que su producción esté bajo los lineamientos de la norma ISO 9001, además son muchos los beneficios que provee la adaptación de esta norma en la organización.

La norma al enfocarse en certificar la calidad del producto que se ofrece al cliente, actúa directamente el sistema de producción de la organización, haciendo que este sea más eficiente.

La calidad de los productos serán manejados para poder satisfacer las más altas exigencias de sus clientes.

Cuando una organización cuenta con esta certificación mundial de calidad representa la apertura de nuevas oportunidades en mercados internacionales para poder ofrecer los productos que la empresa desarrolla.

La implementación de la norma ISO 9001 también representa un compromiso de la organización para la mejora continua, por lo que cada vez la organización se mostrara más competitiva dentro del mercado.

1.4.MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Al ser parte del objetivo de este trabajo investigativo, a continuación se presentará las bases para definir y entender el manual de procedimientos para tomar como base para la estructuración del mismo más adelante.

1.4.1. Antecedentes

El uso de los manuales como herramientas administrativas tuvieron sus inicios durante el período de la segunda guerra mundial.

La necesidad de que exista personal capacitado durante la guerra generó la necesidad de crear manuales detallados, podría decirse que todos los miembros de las oficinas del ejército de aquel entonces estaban relacionados con manuales ya que contenían información importante que facilitaba su aprendizaje y ejecución de su trabajo.

Además estos facilitaban el adiestramiento de los nuevos ingresos porque además no contaban con la suficiente cantidad de supervisores para instruir en las operaciones. (Valencia, 2012)

En la década de los 50's y 60's se habría comenzado a utilizarse los manuales administrativos en empresas donde consistían en organización, instrucciones internas, operaciones. Sin embargo estas tenían algunos defectos ya que no contaban con el estudio técnico ni con la sistematización necesaria, sin embargo estos fueron de mucha ayuda para las empresas de ese entonces. (Valencia, 2012)

Para la época de los 80's y 90's los manuales se desarrollaron aún más gracias a nuevas metodologías estos se volvieron más técnicos y prácticos, además se fueron aplicando los manuales en otras áreas de la empresa como: producción, comercialización, finanzas, etc. (Valencia, 2012)

Ahora para la década del siglo 21 los manuales se han vuelto indispensables dentro de una organización debido al volumen de operaciones, incremento

de personal, adopción de técnicas modernas y la complejidad misma de las estructuras. (Valencia, 2012)

1.4.2. Definición

A continuación, algunas definiciones de manual por diferentes autores:

“Es un registro escrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa”. (Terry & G., 2003)

“Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo”. (Continolo, 1977)

“Un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la menor ejecución del trabajo”. (Duhart, 2002)

Con las anteriores definiciones por reconocidos autores se puede entender que un manual de procesos es la recopilación textual de todas las actividades que se interrelacionan e intervienen en el proceso de producción de una empresa.

También podría considerarse una guía clara para facilitar a los trabajadores al entendimiento y desenvolvimiento dentro de la organización, además de estandarizar los procesos de tal manera que se optimice el trabajo del personal.

1.4.3. Elementos del manual

- Todo manual, como cualquier documento debe ser identificado con portada, nombre del procedimiento a describir, logotipo de la empresa.
(Santano, 2013)
- El manual debe tener un objetivo claro del procedimiento que será detallado, además de que sus tareas deben ser descritas que al ordenarse tendrán una meta en común la cual debe ser claramente definida desde el principio. (Santano, 2013)

- Todas las tareas de la organización deberán contar con un responsable de la tarea, alcance de la tarea, departamentos intervinientes en la tarea. (Santano, 2013)
- Una vez definidos los objetivos y los responsables de cada actividad se prosigue a describir las actividades paso a paso de cómo se debe realizar el procedimiento dentro de la empresa. (Santano, 2013)
- El implementar los procesos dentro de una empresa implica además llevar un control de que estos se estén cumpliendo. (Santano, 2013)
- Como punto final se debe incluir los diagramas de flujos, los cuales permitan saber cuál es la secuencia de la información y facilite el entendimiento del proceso. (Santano, 2013)

1.4.4. Objetivos de los manuales

Los manuales al ser una herramienta fundamental para la organización, al implementarlos se espera que cumplan algunos objetivos entre los cuales podemos encontrar: (Valencia, 2012)

- Estimular la uniformidad
- Eliminar la confusión
- Reducir incertidumbre y duplicación de funciones
- Disminuir la carga de supervisión
- Servir de base para la capacitación del personal
- Evitar implementar procedimientos incorrectos
- Presentar de manera clara y concisa el trabajo que se está haciendo en cada departamento.

Cómo podemos observar son objetivos fundamentales que han estado presentes desde el inicio de la utilización de los manuales.

1.4.5. Clasificación de los manuales

La clasificación de los manuales está definida de acuerdo al contenido y a las funciones propias de la organización. (Valencia, 2012)

Tabla N° 1: Clases de Manuales Administrativos

CLASES DE MANUALES ADMINISTRATIVOS	
Por su contenido	<ul style="list-style-type: none"> • De historia del organismo • De organización • De políticas • De procedimientos • De contenido múltiple • De adiestramiento • Técnicos
Por Función específica	<p>En este grupo se encuentran los manuales que rigen</p> <ul style="list-style-type: none"> • De producción • De compras • De ventas • De finanzas • De contabilidad • De crédito y cobranzas • De personal • Generales

Fuente: “Cómo usar y elaborar los manuales administrativos”

Elaborado por: Daniela Salazar

Clasificación de manuales por su contenido

De historia del organismo.- Proporciona información histórica del organismo: comienzos, crecimientos, logros, administración actual. Esto le da al empleado una visión general de la organización, conocimiento de la organización y comprometimiento con la misma.

De organización.- Expone de forma detallada la estructura organizacional a través de la descripción de los objetivos, relaciones, funciones, autoridad, etc.

De políticas.- Describe de forma detallada los lineamientos a seguir en la toma de decisiones para lograr los objetivos.

De procedimientos.- Expresa analíticamente los procedimientos administrativos, este es muy importante ya que es una guía de los procedimientos que tiene la empresa y sirve como guía para el nuevo personal.

De contenido múltiple.- Combina 2 o más categorías que se interrelacionan en la práctica administrativa.

Clasificación de manuales por función específica

Manual de Producción.- Contiene las instrucciones necesarias para coordinar el proceso de fabricación; inspección, ingeniería industrial, control de producción.

Manual de Compras.- Como su nombre lo indica es un manual que contiene actividades ligadas a las compras; logística de compras

Manual de Ventas.- Explica los aspectos esenciales de la venta (procedimientos, políticas, controles, etc.) lo que indica un marco de referencia para la persona encargada de las ventas

Manual de Finanzas.- Determina responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración.

Manual de Contabilidad.- Señala los principios y técnicas de la contabilidad que debe seguir todo el personal relacionado con esta actividad.

Manual de Personal.- Comunica actividades y políticas de la dirección superior hacia el personal. Estos también pueden contener información de selección, administración de personal, manejo de conflictos, políticas de personal, uso de servicios, capacitaciones.

Manual Técnico.- Contiene principios y técnicas de una función operacional determinada. Sirve como referencia para la unidad administrativa responsable de la actividad.

1.4.6. Ventajas de la elaboración de un manual

Contar con un documento de fácil comprensión que pueda ser usado como guía para poder brindar un servicio o elaborar un producto, además del conocimiento que brinda este de los responsables de cada actividad para poder llevar a cabo las tareas de la empresa. (Santano, 2013)

Realizar actividades siempre de la misma manera lo que nos ayuda a mantener un control, estandarización de los procesos de manera eficiente. (Santano, 2013)

Funciona como un documento para difundir en la empresa, y así ayudar a la comprensión de las actividades que se realizan y el entendimiento de las funciones de cada empleado lo que permitirá que todas las personas logren trabajar como un equipo para poder cumplir con los objetivos planteados. (Santano, 2013)

2. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO

El análisis que se presenta a continuación ayudará a entender la situación, entorno en la cual la empresa se encuentra desarrollando, el estudio tanto interno y externo de la empresa serán fundamentales en este capítulo.

Mediante el análisis externo se estudiará el entorno político, económico, social de la industria textil en general y se analizará la competencia de la empresa.

En el análisis interno se enfocará solamente en la empresa, es decir se conocerá aspectos fundamentales de la misma tales como su misión, visión, se realizará un estudio FODA con la ayuda de una matriz.

2.1. ANÁLISIS EXTERNO

El análisis externo se dirigirá al análisis del cambio, tendencias con referencia al entorno en el cual la empresa se desenvuelve, siendo factores que están más allá del control de la misma.

2.1.1. Análisis de la Industria Textil

La industria textil es el entorno en el cual la empresa Katty confecciones se desenvuelve por lo cual se realizará el estudio se verá enfocado en este sector.

Industria Textil

La industria textil tiene sus inicios en época de la colonia, donde artesanalmente se usaba la lana de la oveja para los telares donde se fabricaban los tejidos. (AITE, 2014)

Más adelante aparecerían las primeras industrias de textiles que se dedicaban al tratamiento de lana, hasta que en los inicios del siglo XX el algodón se hacía presente en el país. Hoy en día la industria ecuatoriana ha optado por diferentes tipos de fibras, entre ellos el algodón, nylon, poliéster, acrílicos, etc. (AITE, 2014)

Con el transcurso del tiempo la industria textil se iría posicionando en todo el país, siendo mayormente acogida en las provincias de: Pichincha, Imbabura, Tungurahua, Azuay y Guayas. (AITE, 2014)

En un principio la industria textil estaba encaminada a la producción de lana y por supuesto los tejidos los cuales representaban el mayor volumen de producción, ahora la producción de las confecciones de prendas de vestir y manufacturas para el hogar ha venido en aumento. (AITE, 2014)

Según la clasificación nacional de actividades económicas realizada por el INEC 2012 la fabricación de prendas de vestir corresponde al ciu4 c1410, la cual facilita la compilación de información de acuerdo al último censo económico realizado en el 2012 en el cuál presenta el siguiente número de empresas por provincias dedicadas a esta actividad.

Tabla N° 2: Número de Empresas por Actividad C14100

Fabricación de prendas de vestir	
PROVINCIA	C1410
AZUAY	896
BOLIVAR	80
CAÑAR	218
CARCHI	64
CHIMBORAZO	370
COTOPAXI	263
EL ORO	381
ESMERALDAS	146
GALAPAGOS	14
GUAYAS	1159
IMBABURA	420
LOJA	305
LOS RIOS	263
MANABI	380
MORONA SANTIAGO	90
NAPO	51
ORELLANA	45
PASTAZA	53

PROVINCIA	C1410
PICHINCHA	1885
SANTA ELENA	58
SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS	273
SUCUMBIOS	73
TUNGURAHUA	600
ZAMORA CHINCHIPE	66
ZONAS NO DELIMITADAS	11
Total general	8164

Fuente: Base de datos INEC, Censo Nacional Económico 2012.

Realizado por: Daniela Salazar

El total de empresas del país dedicadas a esta actividad es representativa, la mayoría de empresas se encuentran en Guayas, Pichincha, Azogues las mismas que son las principales y más grandes provincias del país. A continuación encontramos a las provincias de Tungurahua e Imbabura, que a pesar de ser provincias relativamente pequeñas cuentan con una gran cantidad de empresas productoras de prendas de vestir.

De acuerdo al análisis sectorial de textiles y confecciones 2012 realizado por el Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones (PRO ECUADOR) la provincia de Imbabura con el 45,99% de talleres representa el sector con la mayor actividad textilera en la sierra principalmente con Antonio Ante, Cotacachi, Ibarra, Otavalo.

La industria textil en Atuntaqui tuvo su origen con la Fábrica Textil Imbabura en 1927, la cual representaba la mayor fuente de trabajo para los habitantes del sector generando más de 1000 puestos en las operaciones de maquila de la fábrica, su producción principal eran las telas de algodón. A partir de 1970 por diferentes problemas la producción de la empresa empezó a debilitarse hasta que en 1982 se dio su cierre definitivo dejando el legado de los textiles en el sector. (Armas, 2010)

Exportaciones

Generalmente las empresas centran sus ventas en el mercado nacional aunque siempre ha existido una vocación exportadora. (AITE, 2014)

El sector industrial está directamente relacionado con las exportaciones la cual tiene una gran competencia no solo con las economías internacionales que se encuentran en mejores condiciones sino también con las nacionales que buscan cada vez mejorar sus productos invirtiendo así en nuevas tecnologías en su producción que los ayude a ser más productivos y a optimizar recursos. A continuación los montos de exportaciones de prendas de vestir del año 2003-2012 en los cuales no reflejan grandes variaciones.

Tabla N° 3: Exportaciones por Producto Principal

EXPORTACIONES POR PRODUCTO PRINCIPAL (MILES DE DOLARES FOB)										
Productos/Años	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Artículos de fibra textiles	68.074	78.175	75.757	73.593	83.702	135.105	162.984	191.046	179.021	137.717
Prendas de vestir	27.681	28.234	27.760	22.207	30.796	29.167	21.508	22.019	26.256	24.793
Otras manufacturas de fibras	40.393	49.941	47.997	51.385	52.906	105.938	141.476	169.027	152.765	112.924
Manufacturas de tela y plástico	66.445	83.906	998.647	116.065	154.308	158.596	128.331	159.116	216.423	218.291
Artesanía diversa	395	302	187	315	255	302	229	317	336	381
Otros	56.960	65.662	70.964	71.405	81.877	88.174	77.133	230.299	99.139	98.155
3. DESPERDICIOS	2.733	5.163	15.850	43.764	104.018	102.995	47.088	55.129	88.783	101.332
De papel y cartón	343	1.384	1.584	1.898	4.021	4.288	48.221	5.732	9.396	6.102
De metales (Chatarra)	1.738	2.759	10.858	36.035	92.515	92.475	37.899	41.409	65.352	69.893
Otros	652	1.020	3.408	5.831	7.482	6.232	4.367	7.988	14.036	25.327
4.ANIMALES VIVOS NO PARA LA ALIMENTACION	2.049	2.138	2.525	3.268	3.543	2.464	1.448	1.793	2.078	2.442
5. REEXPORTACIONES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Fuente: Banco Central del Ecuador**Realizado por:** Daniela Salazar

Como se puede observar en la tabla de exportaciones las prendas de vestir tienen un mínimo de exportación en comparación con los productos principales de textil, otras manufacturas de fibras y manufacturas de tela y plástico. Mientras los demás productos principales indican aumentos en las exportaciones de hasta 100000 dólares, las prendas de vestir no superan en exportaciones los 30796 dólares del 2007, teniendo como monto de exportaciones para el 2012 un total de 24793 dólares.

Esta disminución en las exportaciones relacionadas a las prendas de vestir indica un panorama de alta competencia en el mercado internacional, un objetivo difícil pero no imposible de alcanzar.

Importaciones

Todos los países cuentan con importaciones de bienes que no se producen en el mismo país. Ecuador tiene productores nacionales que fabrican prendas de vestir de excelente calidad, sin embargo se importan grandes cantidades de este tipo de bienes. A continuación se encuentra la tabla de las importaciones de los últimos años.

Tabla N° 4: Importaciones por Secciones de la Nomenclatura Arancelaria

IMPORTACIONES POR SECCIONES DE LA NOMENCLATURA ARANCELARIA (Miles de dólares CIF)										
Secciones/Años	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
TOTAL	6.567.028	7.872.468	10.286.884	12.113.560	13.893.461	18.851.931	15.089.980	20.590.851	24.286.067	25.196.523
papel o cartón para reciclar y sus aplicaciones	225.718	283.266	209.297	337.204	378.376	490.853	407.713	482.951	538.123	539.547
11. Materias textiles y sus manufacturas	244.415	322.993	371.129	394.484	473.974	585.349	434.150	590.917	764.708	741.945
12. Calzados, sombreros, paraguas, quitasoles, bastones, y accesorios	112.205	131.058	155.990	185.717	215.688	208.314	367.075	389.246	516.819	562.452
19. Armas, municiones y sus partes y accesorios	3.402	3.149	3.514	2.952	3.339	1.312	297	2.844	471	503
20. Mercancías y productos diversos	131.004	159.153	190.172	193.947	225.769	267.250	204.920	270.506	334.263	369.046
21. Objetos de arte para colecciones y antigüedades	266	400	273	124	112	6.386	66.340	88.750	87.980	88.404
Mercaderías libres de dere	2.509	-	6.850	78	5	-	-	-	-	-

Fuente: Banco Central del Ecuador

Realizado por: Daniela Salazar

En la tabla presentada, los materiales textiles y sus manufacturas alcanzan un monto de hasta 741945 dólares en el 2012, la cual si hacemos una comparación con respecto a las exportaciones de ese año 500000 dólares aproximadamente sobrepasan por 200000 dólares a las exportaciones. Si las importaciones son altas, las exportaciones deberían ser directamente proporcional a las mismas para favorecer la matriz productiva del país, que aun con las nuevas políticas del gobierno con respecto a las importaciones logre favorecer a este sector productor.

2.1.2. Análisis político

Dentro de los últimos 7 años de gobierno del actual presidente del Ecuador así como se han venido realizando varios proyectos de apoyo para el sector industrial, también han surgido distintas reformas que por buscar el bien de la población más vulnerable del Ecuador, varios sectores productores del país han sido afectados incluyendo al sector industrial.

Particularmente se hablará de la situación en cómo se vio afectada o beneficiada, cualquiera sea el caso, Katty confecciones gracias a la información adquirida en una entrevista con los gerentes propietarios de esta empresa.

2.1.2.1.Hilando el desarrollo

El programa “Hilando el Desarrollo” se lo realiza desde el año 2007, consiste en entregar de forma gratuita uniformes escolares a estudiantes de establecimientos fiscales y fiscomisionales de educación inicial de las zonas rurales y urbanas. Para la confección de estos uniformes se realizan ferias inclusivas para los artesanos generando así espacios productivos artesanales y de pequeños empresarios. (Ministerio de Educación)

Katty Confecciones en el 2009 trabajó con el plan piloto para el proyecto “Hilando el desarrollo”, pero debido a la competencia en costos de los diferentes contratistas a la final la empresa no salió favorecida con el contrato. Los precios que ofertaban los otros contratistas eran excesivamente bajos y Katty Confecciones no podía igualar esos costos; según comenta la gerente de la empresa los competidores minimizaron sus costos sacrificando su calidad con el fin de ganar el contrato.

Katty Confecciones al ser una empresa obligada a llevar contabilidad, se encuentra en franca debilidad ya que el proyecto fue creado para favorecer a artesanos y artesanas de la industria, pero está al tanto para poder participar en este proyecto que luego de haberse

implementado en el sector, su producción de uniformes escolares resultó altamente afectada.

2.1.2.2. Alzas Salariales

Desde el 2009 se había mencionado en un enlace presidencial la posibilidad del aumento salarial a un mínimo de \$320, ahora en el 2014 y con las últimas reformas del presidente el Ecuador cuenta con el salario básico más alto de la región \$340 según informa la Agencia Publica de Noticias del Ecuador y Suramérica. “El aumento de los salarios mínimos ha sido clave para disminuir la desigualdad y la explotación de la intermediación financiera que provocaban las brechas de ganancia entre empresarios y empleados”, esto era lo que mencionaba el presidente en su enlace ciudadano número 354 en el año 2013.

El alza de salarios resultó un golpe fuerte para la empresa, perdió competitividad en el mercado, los costos no solo afectaban al producto sino también al consumidor que es quien asume la mayor parte del costo de la prenda.

2.1.2.3. Etiquetado y rotulado de textiles

El reglamento de etiquetado que entró en vigencia este año con carácter obligatorio indica que las etiquetas que van en los textiles deben incluir: talla para prendas y complementos de vestir; porcentaje de fibras, textiles y/o de cuero utilizados; razón social e identificación fiscal (RUC) del fabricante (para producto hecho en el Ecuador; país de origen; e, instrucciones de cuidado y conservación. (AITE, 2014)

Al implementar nuevos requerimientos implantados por parte del gobierno en la empresas, dependiendo de cada pueden estar inmersas en distintas dificultades. Para Katty Confecciones adecuarse a estos requerimientos representó:

1. Incurrir en costos muy altos al validar la información de la etiqueta y aprobarla en el INEN.
2. La cantidad de diferentes materiales utilizados en la producción, que al mismo tiempo contaban con diferente composición resultan un problema para el manejo del etiquetado.

2.1.2.4. Medidas arancelarias

El aumento de los aranceles para la importación, cupos limitados, han sido barreras impuestas para la protección de la producción ecuatoriana. Dentro de la industria textil esta nueva reforma implantada representó resultados positivos y negativos a la vez:

Aspectos positivos.- Productos internacionales ya no entrarían con la misma facilidad al mercado y si lo hacían entraban con costos extras lo que los volvía menos competitivos en el mercado nacional, eso se veía reflejado en el costo de los productos mayormente chinos que estaban robando mercado al producto nacional por sus bajos costos.

Aspectos negativos.- En el estudio no se consideró que para la industria textil se utilizaba materia prima de importación (telas, hilos, botones) de países vecinos mayormente de Colombia que no se encontraban en el mercado ecuatoriano sea por la falta de tecnología para la elaboración de telas o el hecho de que la industria textil de Colombia cuenta con mayor conocimiento, mayor tecnología, mejores escuelas de esta industria textilera.

El asignar impuestos altos por cada kilo de ropa importada sería un proyecto factible por el tiempo que este durara, pero a perspectiva de Katty Confecciones esta no sirvió de mucho ya que antes de ponerse

en vigencia la ley los importadores de ropa se adelantaron y entraron al país más cantidad de prendas que lo normal porque se venían impuestos altos.

En cuanto a la MP la empresa se vio muy afectada ya que la mayoría de sus telas son importadas de Colombia y al ponerse en marcha el alza de los aranceles afectó directamente en el costo de su producción.

2.1.2.5.Acuerdos nacionales

La falta de acuerdos comerciales con países de la región ha sido un contribuyente para la falta de desarrollo de la industria textil en el país.

Mientras países vecinos como Perú contaban con acuerdo comerciales con 17 países, Ecuador tiene apenas 4 acuerdos comerciales, 2 acuerdos de alcance parcial y 2 tratamientos preferenciales otorgados unilateralmente por EEUU y la Unión Europea. (AITE, 2010)

2.1.3. Análisis Económico

En los últimos años, el crecimiento económico se ha dado debido a las inversiones realizadas por el gobierno en el sector público, el mismo que ha beneficiado al sector de las construcciones debido a los montos destinados para mejorar la infraestructura del país. (Unidad de Investigación Económica y de Mercado de Corporación Ekos, 2013)

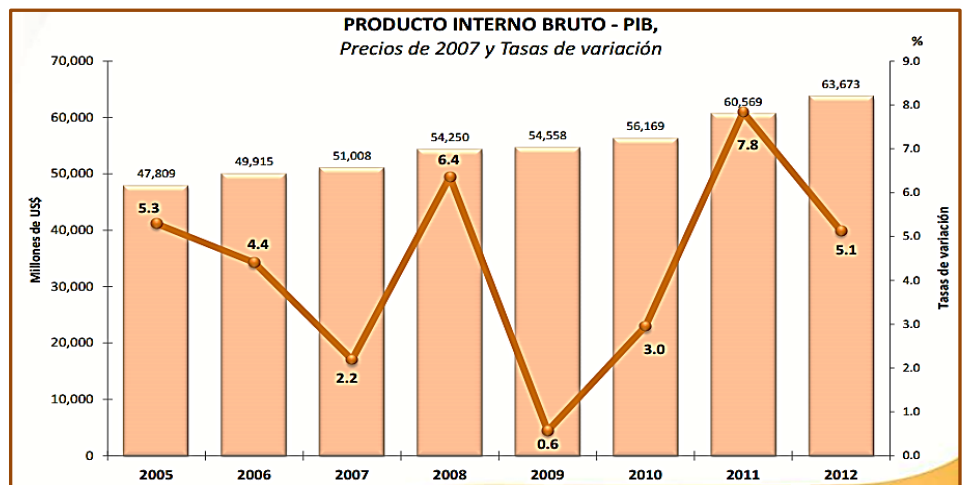
También se evidenció un aumento en el consumo del país debido al incremento de los ingresos de los ecuatorianos.

Los mayores ingresos de Ecuador son gracias a la venta de petróleo, el cual financia la inversión pública que se realiza en el país, además de la gran recaudación tributaria. Los presupuestos del estado están dados según previsiones del precio del barril, si el precio de este bajara, afectaría drásticamente a la economía nacional. La estabilidad de la economía ecuatoriana depende del petróleo. (Unidad de Investigación Económica y de Mercado de Corporación Ekos, 2013)

2.1.3.1.Producto Interno Bruto

La actividad económica del Ecuador ha venido registrando tasas de crecimiento positivas, fluctuantes debido a la variación del precio del petróleo. En el 2008 se observa un salto en la producción de 4 millones de dólares generado por los ingresos de las exportaciones de petróleo el cual tuvo un incremento en su precio.

Gráfico N° 1: Producto Interno Bruto



Fuente: Banco Central del Ecuador- Estadísticas

Elaborado por: Banco Central del Ecuador – Estadísticas

2.1.3.2.Tasa de crecimiento real PIB %

Después del pico del 2008 dadas por el precio internacional del petróleo, en el 2009 se dio una baja impresionante debido a la crisis financiera internacional de ese año. A partir del 2010 se empieza a

notar un leve aumento en la tasa de crecimiento, gracias a la recuperación de las economías internacionales que fueron afectadas por la crisis económica. En el 2011 se registraron algunos cambios en el sector; mayor inversión pública, mayor consumo de los hogares, mayor producción, los cuales se ven reflejados en la tasa de crecimiento de 7.8% que además cuentan con los ingresos petroleros y aumento de las recaudaciones tributarias.

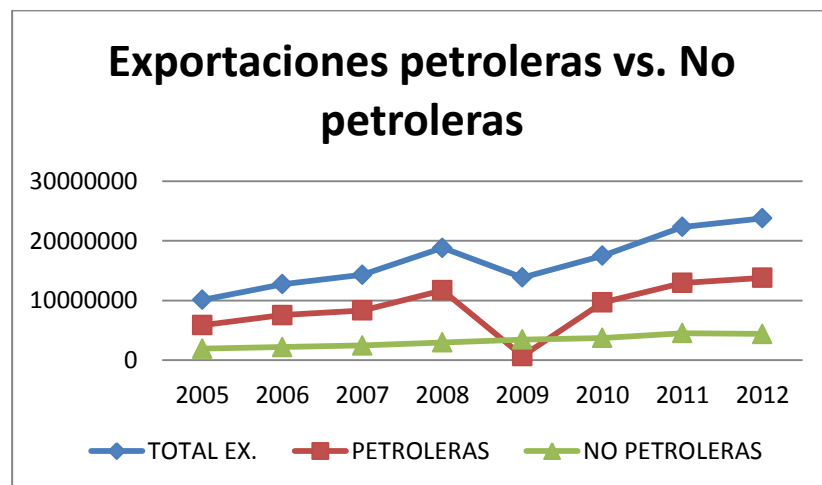
En el 2012 a pesar de no estar en el mismo porcentaje que se registró en el 2011, superó expectativas de las previsiones que estaba delimitado no solo por los ingresos del petróleo sino también por inversión en nuevos aeropuertos, vías, puertos, además el sector no petrolero con más crecimiento era el de la construcción.

2.1.3.3. Balanza Comercial

El comportamiento de la balanza comercial de Ecuador está definida mayormente por la variación del precio del petróleo.

Gráfico N° 2: Importaciones vs Exportaciones**Fuente:** Banco Central**Realizado por:** Daniela Salazar

Como se había mencionado antes, el principal producto de exportación de Ecuador es el petróleo, lo cual se refleja en el **Gráfico N°3** que a continuación se presenta.

Gráfico N° 3: Exportaciones petroleras vs No petroleras**Fuente:** Banco Central**Realizado por:** Daniela Salazar

Las exportaciones no petroleras no se vieron afectadas por la crisis financiera internacional del 2009, se mantuvieron en constante

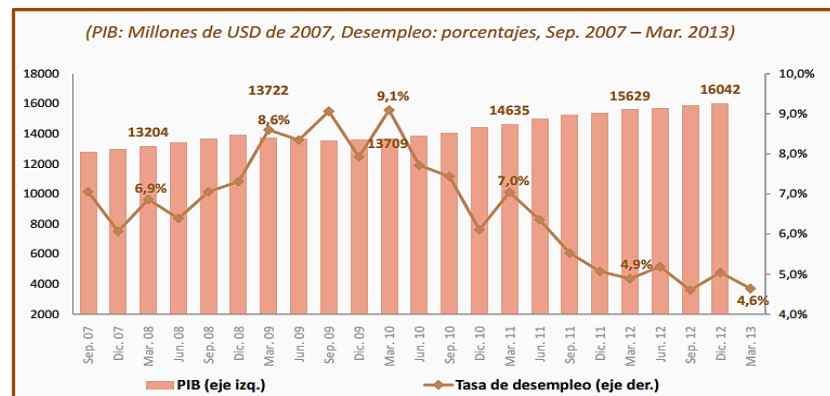
crecimiento, no así la exportación petrolera que tiene su mayor declive en ese año.

En el 2012 se empieza a notar un leve crecimiento de la exportación no petrolera pero el salto que tiene la exportación petrolera es positiva y en adelante sigue creciendo, para las exportaciones no petroleras de igual manera tiene un crecimiento pero no desputa sino que es progresivo.

2.1.3.4. Tasa de desempleo

El porcentaje de desempleo en el Ecuador es cada vez menor como podemos ver en el gráfico a continuación, debido principalmente a las medidas de reinserción laboral que ha implantado el gobierno.

Gráfico N° 4: Tasa de Desempleo y PIB

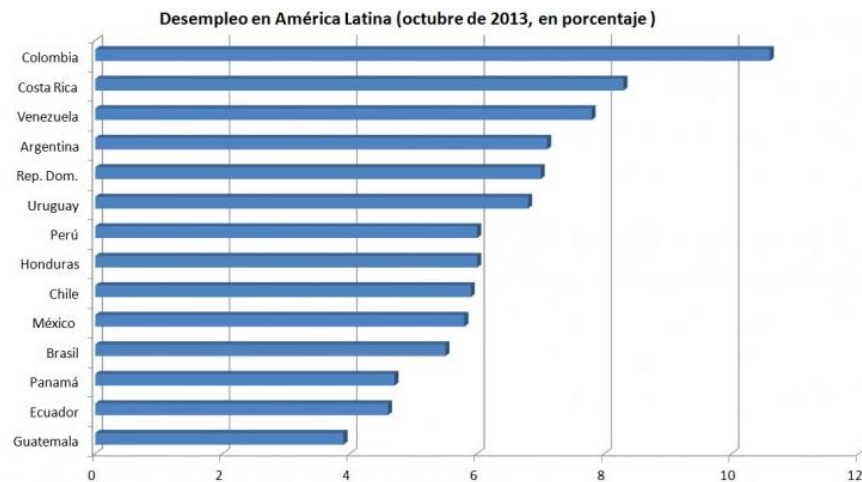


Elaborado por: Banco Central del Ecuador – Estadísticas

Tomado de: Banco Central del Ecuador- Estadísticas

El primer país con menor índice de desempleo en América Latina es Guatemala, con una diferencia notoria en segundo lugar se encuentra Ecuador seguido sin mucha diferencia por Panamá.

Gráfico N° 5: Desempleo en América Latina



Fuente: CEPAL

Elaborado por: CEPAL

2.1.4. Análisis Social

Los ecuatorianos tienden a preferir ropa extranjera o de “marca” quitándole valor al producto nacional, las mismas cadenas de moda en Ecuador tienen ropa nacional solo que cuentan con etiquetas diferentes para que tengan mayor acogida en el mercado.

Por lo general cuando las personas compran en tiendas de centros comerciales, no analizan la prenda, simplemente lo ven bonita y si les queda bien la compran. No piensan en el precio, calidad de MP, calidad de confección.

Si una persona compra en almacenes nacionales, a pesar del modelo que sea bonito y le quede bien, son más críticos; analizan al mínimo detalle la prenda, se fijan en la calidad de la tela, calidad de confección, pelean por obtener un precio menor al que le indicaron, cosas que no pasan con producto extranjero, logrando así reducir el valor de la prenda, minimizando el producto nacional y afectando así a la industria nacional.

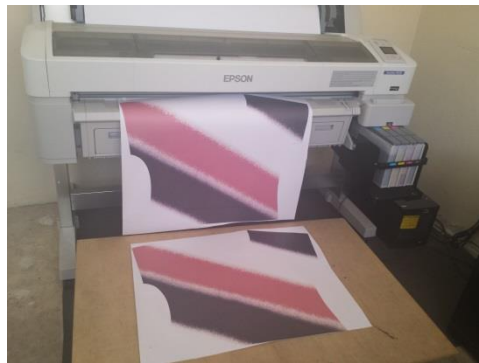
2.1.5. Análisis Tecnológico

Si bien el factor tecnológico en el Ecuador se encuentra en deficiencia con respecto a otros países, las empresas buscan la manera de mantenerse actualizados tecnológicamente ya que estos pueden representar reducción de costos, o variación de acabados que agreguen valor a la prenda. Las ferias internacionales de países vecinos, Colombia, Perú, tienen mucha acogida entre las empresas nacionales.

Katty Confecciones se encuentra adaptando nueva tecnología en la empresa, invirtiendo en máquinas de operaciones básicas automáticas las cuales

mejoran la calidad del terminado de la prenda, un plotter para el diseño de prendas y optimización de los recursos y una sublimadora con el respectivo plotter para la impresión de estampados con mayor definición en la prenda, dándole un valor agregado al producto. La inversión del último año de la empresa referente a tecnología oscila en un monto de \$30000 dólares americanos.

Imagen N° 1:Plotter para sublimadora y sublimadora



Fuente: Katty Confecciones
Realizado por: Daniela Salazar

Imagen N° 2: Plotter Diseño



Fuente: Katty Confecciones
Realizado por: Daniela Salazar

2.1.6. Análisis de la competencia

El sector textil no tiene grandes barreras de entrada como otros sectores por lo que la gran cantidad de oferentes se encuentran en esta industria, haciéndola cada vez más competitiva.

La competitividad de en este sector es alta, específicamente hablando del centro industrial donde Katty Confecciones se desenvuelve.; Atuntaqui cuenta con diferentes empresas textiles que dedican su producción a bienes de la misma línea de ropa que Katty.

A continuación las empresas más importantes del sector que representan una competencia directa para Katty.

Tabla N° 5: Competencia de Katty Confecciones

Santé	
Panda	
Conffel	

Fuente: Investigación realizada

Realizado por: Daniela Salazar

2.2.ANÁLISIS INTERNO

El estudio del análisis interno de la empresa abarca las condiciones internas de la empresa, para identificar las capacidades de la misma, sus fortalezas y debilidades.

2.2.1. La empresa

Confecciones Katty nace como una microempresa familiar en el año de 1991. En sus inicios esta empresa llevaba el nombre de “CM Katty” la cual ofrecía ropa deportiva para damas caballeros y niños la misma que tuvo mucha acogida en el mercado y con la cual logró posicionarse en el sector.

La empresa familiar fue evolucionando y decide redefinir su marca de comercialización por “Katty Confecciones”; a su vez debido a las exigencias del mercado rediseña su producción aumentando una línea de ropa casual y manteniendo su línea principal de ropa deportiva para damas “Katty”, caballeros “Katos” y niños “Katty Kids” las cuales pueden ser encontradas en diferentes cadenas nacionales del país: ETA FASHION, SUPER ÉXITO, etc.

En el año 2010 después de haber trabajado para diferentes catálogos de ropa nacionales, los directivos de Katty Confecciones ven una nueva oportunidad y crean “Quinto Elemento” el cual los lleva al nuevo mundo de la venta de ropa por catálogo que ahora en sus 4 años de funcionamiento ha representado para la empresa su mejor cadena de ventas del producto el cual se distribuye por las principales provincias del país.

Después de 23 años en la industria, quien comenzó como un negocio artesanal sin mayores vistas al futuro, hoy en día es una empresa reconocida a nivel nacional y con amplias aspiraciones de crecimiento, gracias al constante y dedicado trabajo de quienes lideran esta empresa.

2.2.2. Misión

Mediante una entrevista con los gerentes propietarios de la empresa, manifestaron que la misión de la empresa no ha sido definida, sin embargo a raíz de la misma, los gerentes proponen esta misión.

Katty Confecciones es una empresa dedicada día a día a satisfacer las necesidades de hombres, mujeres y niños ecuatorianos mediante la fabricación y comercialización de prendas de vestir casuales y deportivas de alta calidad a precios asequibles, contando con nueva tecnología, mano de

obra calificada y prestando un servicio personalizado gracias al trabajo en equipo de todos sus empleados.

2.2.3. Visión

La visión de la empresa no ha sido formalizada ni difundida entre su personal y sus clientes, debido a cambios que se han generado con respecto a los alcances de la misma, después de la entrevista los gerentes proponen una visión de la empresa.

Katty confecciones para el año 2020, busca liderar el mercado ecuatoriano manteniendo sus productos de alta calidad y diseños que se encuentren a la vanguardia de la moda y buscar su expansión al mercado internacional.

2.2.4. Logo

La empresa se encuentra representada por una K la cual está formada por la parte externa del brazo de una mujer que se encuentra apoyada resaltando la prenda de vestir.

Imagen N° 3: Logo Katty Confecciones

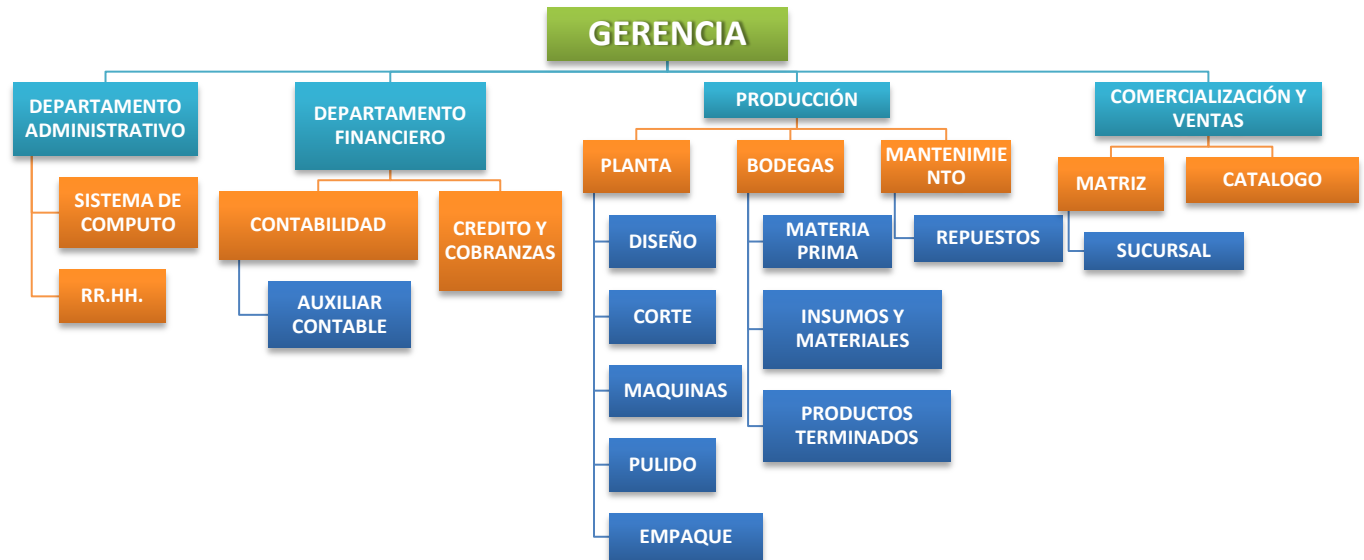


Fuente: Katty Confecciones

Realizado por: Katty Confecciones

2.2.5. Estructura organizacional

De acuerdo a los informes adquiridos de la empresa se encuentra definido el siguiente organigrama estructural.

Gráfico N° 6: Organigrama Estructural

Fuente: Katty Confecciones

Elaborado por: Katty Confecciones

2.2.5.1. Departamento administrativo

En este departamento se encuentra la gerencia de Katty Confecciones, responsables de las tomas de decisiones de la empresa, planificación de proyectos, etc. Además distribuye la información importante a los demás departamentos

2.2.5.2. Departamento financiero

Se encarga de la contabilidad de la empresa, pago de impuestos, elaboración de roles de pago, pago a proveedores, reporte de cuentas, cuentas por cobrar, flujos de caja, todo lo referente a la información financiera; el departamento está constituido por 2 personas, contadora y auxiliar de contabilidad.

2.2.5.3. Departamento de producción

Este departamento se encuentra subdividido en 5 áreas: diseño, corte, máquinas, pulido y empaque las cuales interactúan en el proceso de producción para la elaboración del producto final.

Está formado por 30 personas que representan el 79% del total de empleados de la fábrica, lo cual los hace el departamento más importante de la empresa.

- **Planta**

Esta área se encarga de la confección de los productos que Katty Confecciones ofrece empezando con el diseño del mismo siguiendo con el trazado y corte de la piezas que conformaran

una sola prenda al pasar al área de máquinas donde se ensamblan las piezas con previo conocimiento del diseño, terminando en el pulido y empackado donde se verifica la calidad de la confección de la prenda,, para concluir con él empackado y/o almacenamiento de las prendas para su futura distribución en los puntos de venta.

Imagen N°4: Área de corte



Fuente: Katty Confecciones
Realizado por: Daniela Salazar

Imagen N°5: Área de Máquinas



Fuente: Katty Confecciones
Realizado por: Daniela Salazar

Imagen N°6: Área de Pulido

Fuente: Katty Confecciones

Realizado por: Daniela Salazar

- **Bodega**

La bodega se encarga del almacenamiento tanto del producto final como de la materia prima e insumos que se utilizan para la confección. Su misión es almacenar y ordenar los productos terminados, entrega de materia prima y control del stock del mismo, proveer información a gerencia ya que no se cuenta con un departamento de compras establecido para proceder con su adquisición. Esta bodega cuenta con 2 responsables uno por materia prima y uno por el producto terminado.

Imagen N°7: Bodega Materia Prima



Fuente: Katty Confecciones
Realizado por: Daniela Salazar

Imagen N°8: Bodega insumos



Fuente: Katty Confecciones
Realizado por: Daniela Salazar

Imagen N°9: Bodega producto terminado

Fuente: Katty Confecciones

Realizado por: Daniela Salazar

- **Mantenimiento**

Esta área cuenta con repuestos, herramientas, que se utilizan para dar mantenimiento preventivo y correctivo a la maquinaria de la empresa. El responsable de esta área es una persona contratada a medio tiempo.

2.2.5.4. Departamento de comercialización y ventas



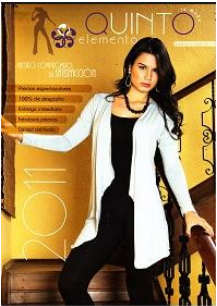


Administra los puntos de venta de la empresa y la venta directa con el cliente, contratos con clientes; lo que involucra la distribución del producto, presentación de diseños, negociación con clientes, recepción de pedidos y entrega de los mismos. Venta directa por catálogo; recepción de pedido, abastecimiento de producto, preparación de pedido y despacho. Este departamento cuenta con 5 personas.

2.2.6. Clientes

Katty Confecciones al ser una empresa productora y comercializadora de prendas de vestir, cuenta con una cartera de clientes bastante amplia ya que se dirige directamente al consumidor mediante sus diferentes puntos de venta ubicados en Atuntaqui y el catálogo de venta Quinto Elemento que se distribuye a nivel nacional, por tal motivo no se definirán detalladamente sus clientes pero sí los porcentajes de ventas de los almacenes referente al último año 2013.

Además de llegar directamente al consumidor final, Katty confecciones cuenta como clientes a grandes cadenas nacionales de moda a las cuales de igual manera se detallará el porcentaje de ventas a cada una de ellas en el 2013 de acuerdo a información proporcionada por la empresa.

Tabla N° 6: Principales clientes y % de Ventas Katty Confecciones

Nombre		Porcentaje de ventas
Almacén 1		4%
Sucursal Atuntaqui		11%
Quinto Elemento		42%
Eta Fashion		26%
Super Éxito		17%

Fuente: Katty Confecciones**Realizado por:** Daniela Salazar

2.2.7. Proveedores

Para toda empresa la materia prima y los proveedores de la misma son fundamentales dentro de la producción ya que también dependerá de ello la calidad de los productos que se ofrezcan al consumidor final.

Katty Confecciones cuenta con varios proveedores nacionales con los que ha venido trabajando varios años y puede asegurar la calidad de materia prima que se ofrece, no obstante siempre se presentan nuevos proveedores, para ello la empresa antes de realizar un pedido pide muestras de sus productos que pasarán por diferentes pruebas de control de calidad; asegurando así la calidad del bien final.

En el siguiente cuadro los principales proveedores de Katty Confecciones.

Tabla N° 7: Proveedores Katty Confecciones

NOMBRE EMPRESA	PAGO
TELAS	
Pat Primo Indutexma Protela Intela	Crédito 90 días
HILOS	
Nortextil	Contado
INSUMOS VARIOS	
Almacén Fiesta Loguitex Austrodiseti LH Comercial	Contado

Fuente: Katty Confecciones**Elaborado por:** Daniela Salazar

La inversión más fuerte que realiza la empresa se ve representada por la adquisición de tela, por ello la empresa acepta la facilidad de pago que los proveedores ofrecen.

Para la compra de los demás insumos que intervienen en el proceso de producción a pesar de contar con facilidad de pago Katty Confecciones realiza compras de contado aprovechando así descuentos por pronto pago con el que cuentan algunas empresas.

2.2.8. Análisis financiero

Para realizar el análisis financiero de la empresa fueron necesarios los balances generales de los 2 últimos años 2012 y 2013, los cuáles se realizó el análisis de los siguientes indicadores.

2.2.8.1. Índice de liquidez

$\text{Índice de liquidez} = \text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente}$

Años	
2012	2013
\$ 2,05	\$ 1,30

Por cada \$1 de pasivo corriente la empresa cuenta con \$2,05 y \$1,30 de respaldo en el activo corriente respectivamente para los años 2012 y 2013.

2.2.8.2. Índice de endeudamiento

Permite establecer el grado de participación de los acreedores en los activos de la empresa.

$\text{Índice de Endeudamiento} = \text{Total pasivos} / \text{Total Activos}$

Años	
2012	2013
50%	51%

Por cada dólar que la empresa tiene en el activo, debe 50% para el 2012 y 51% para el 2013, esta es representa la participación de los acreedores sobre los activos de la empresa.

2.2.8.3. Índice de rentabilidad

Este índice nos indica cuanto se ha ganado por cada dólar vendido después de descontar los costos de venta.

Margen bruto utilidad = Utilidad bruta / Ventas netas

Años	
2012	2013
29%	32%

Por cada dólar vendido por la empresa, genera una utilidad bruta del 29% para el 2012 y 32% para el 2013. El aumento del porcentaje de margen brutos podría deberse a una reducción de los costos.

2.2.9. Análisis FODA

Para la realización del análisis FODA de la empresa, fue necesaria una entrevista con los gerentes de la organización, donde se obtuvieron datos importantes para la realización del cuadro a continuación presentado.

Tabla N° 8: Matriz FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de adaptación a las exigencias del medio. • Experiencia en el mercado con más de 23 años en la industria. • Innovación Tecnológica. • Personal capacitado. • Planta Propia. • Solido capital de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • No cuenta con procesos establecidos. • Realizan el trabajo administrativo de forma empírica. • No cuentan con estrategias de venta.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
EXTERNO	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de expansión al mercado internacional • Facilidad de acceso a crédito para futuras inversiones. • Producir para cadenas de modas internacionales establecidas en Ecuador 	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevas empresas emergentes en el sector. • Poca ayuda por parte del gobierno para el sector textil. • Productos extranjeros con costos mínimos.

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Daniela Salazar

La realización de este análisis FODA de la organización, brindará a la empresa una visión más clara de los puntos se debe prestar atención para poder mejorar y plantear estrategias para solucionar esas debilidades.

3. DIAGNÓSTICO DE PROCESOS

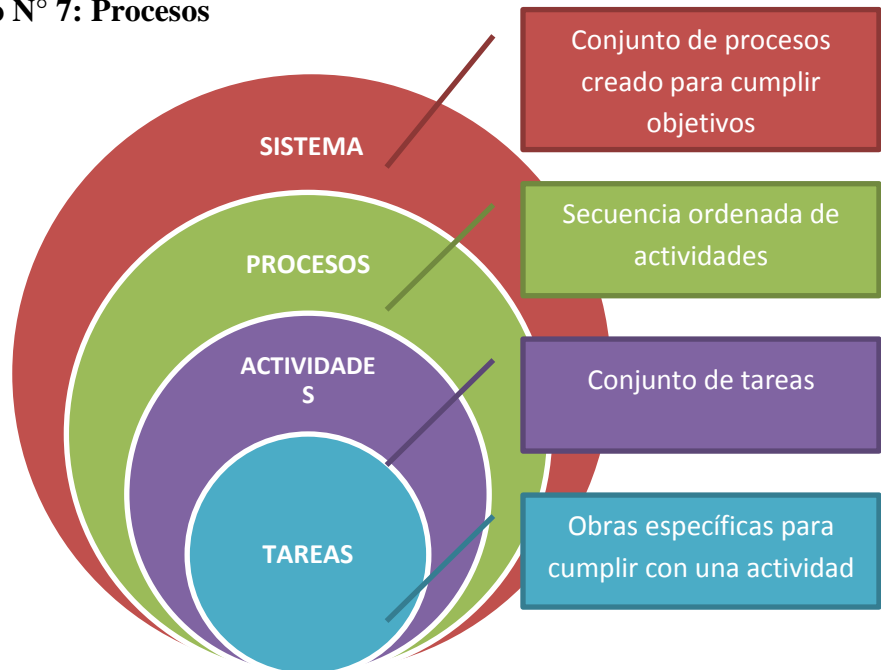
3.1.PROCESOS

3.1.1. Definición de procesos

De acuerdo a la ISO 9000: un proceso es un conjunto de actividades que utiliza recursos humanos, materiales y procedimientos para transformar lo que entra al proceso en un producto de salida. (Calidad ISO 9001, 2013)

Secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente. (Pérez, 2012)

Es importante notar que los procesos forman parte de un sistema que a su vez abarcan las actividades, las cuales por su parte son formadas por tareas. A continuación se encontrará un cuadro para mayor comprensión.

Gráfico N° 7: Procesos

Fuente: Gestión por procesos

Elaborado por: Daniela Salazar

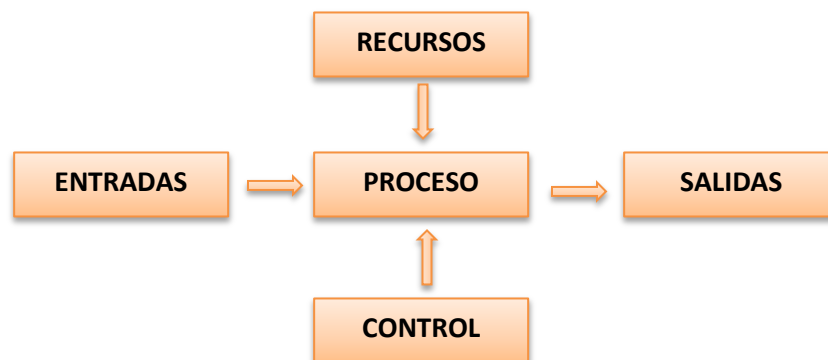
3.1.2. Elementos de un proceso

En un proceso se pueden identificar los siguientes puntos importantes:
(Calidad ISO 9001, 2013)

- **Finalidad.-** Para realizar, formar un proceso se debe tener claramente definido cuál será la finalidad del mismo, a donde se quiere llegar, que se requiere obtener.

- **Entradas.-** Las entradas de un proceso pueden ser tanto físicas (documentos, materia prima, etc.), como también elementos humanos (personal). Sin los elementos de entradas no se podría empezar un proceso.
- **Salidas.-** Las salidas de un proceso pueden ser materiales, información, servicio, además pueden ser elementos que marquen el comienzo de un nuevo proceso.
- **Recursos.-** Los elementos que se utilizaran (mano de obra, insumos, maquinaria, etc.) para poder transformar las entradas en salidas.
- **Control.-** Indicadores de funcionamiento del proceso y resultados que se obtiene del mismo.

Gráfico N° 8: Elementos de proceso



Fuente: Sistema de Gestión de Calidad según ISO 9000
Elaborado por: Daniela Salazar

3.1.3. Clases de procesos

(Pérez, 2012) en su libro gestión por procesos propone una clasificación de procesos de acuerdo a la misión de cada uno de ellos, los cuales a continuación se encuentran identificados:

- **Procesos operativos**

Procesos que combinan y transforman recursos para obtener un producto, aportando a la vez, valor añadido.

- **Procesos Apoyo**

Proporcionan personas y recursos necesarios para dar inicio al proceso hasta finalizar el mismo.

- **Procesos de gestión**

Aseguran el funcionamiento del resto de los procesos recogiendo información necesaria, haciéndola comprensible, fiable, precisa la cual ayudara como guía para toma de decisiones preventivas en el proceso.

- **Procesos de dirección**

Son procesos específicamente de altos puestos directivos los cuáles buscan el cumplimiento de objetivos, planteando estrategias,

tomando decisiones, de acuerdo al estudio del medio que rodea a la organización.

3.2. IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS

Para la identificación de procesos de la empresa, se realizó una observación general de la planta donde se pudieron identificar las siguientes actividades y áreas, las cuales serán consideradas como puntos referentes para el levantamiento de procesos:

- Ventas
- Compras
- Contratación personal
- Diseño
- Producción
- Bodega
- Mantenimiento
- Contabilidad

En la siguiente tabla se detallan los responsables y cargos desempeñados por los trabajadores de la empresa Katty Confecciones.

Tabla N° 9: Responsables de los procesos Katty Confecciones

PROCESOS	RESPONSABLE	CARGO
Ventas Mayoristas Compras Contratación personal	María Vaca	Gerente Administrativo
Contabilidad	Elena Quispe	Contadora
Diseño	Lorena Santander	Patronista
Producción	Mayra Gómez	Jefe de producción
Bodega	William Tipantuña	Bodeguero
Mantenimiento	Juan Carlos Sevillano	Responsable de mantenimiento

Fuente: Investigación realizada Katty Confecciones

Elaborado por: Daniela Salazar

Se realizó una entrevista a los responsables de los procesos, con lo cual se pudo constatar varias debilidades en los mismos al no tener conocimiento total de sus funciones, ni el límite de ellas.

Se notó el exceso de responsabilidades del cargo de gerente administrativo, la cual en la entrevista mencionó que si son muchas responsabilidades para una persona, pero tomando en cuenta el tamaño de la empresa, no se justificaría la contratación de otra persona adicional para cumplimiento de estas actividades, por ahora. Si bien cuenta con asistente, y personal de apoyo para ventas, aun así se considera

abundantes las responsabilidades por lo que no se deja de lado, comentó, la posibilidad de estructuración de un departamento de ventas en un futuro.

Producción

En el área de producción tienen un sistema de trabajo por módulos, el cual se ha venido implementando desde hace doce años con el que se ha estructurado una producción controlada por tiempos, de acuerdo a las operaciones necesarias para la confección de una prenda.

El módulo de confección consiste en la agrupación de máquinas de procesos complementarios para la elaboración de una prenda, es decir, si se va a producir una blusa simple con mangas, intervienen además del diseño y corte, operaciones de overlock (unir hombros, cerrar costados, pegar mangas), recta (collarete cuello), recubridora (recubierto de mangas y bajos), recta (pegado de etiqueta). En el módulo de confección se encuentran las máquinas básicas overlock, recta, recubridora que cumplen operaciones principales de cualquier prenda que se produzca, evitando así tiempos muertos de transporte de la prenda en proceso de producción. Para modelos con diferentes detalles de confección se ha estructurado un módulo de máquinas especiales para diferentes acabados. Del módulo la prenda ya saldría con todos los acabados básicos del modelo y si tiene detalles especiales pasaría por el modulo final.

La producción por módulos facilita el control de tiempos de producción para una prenda, planificación de producción de acuerdo a tiempo disponibles para la confección y tiempo de entrega de un pedido.

Las principales dificultades para mantener este modelo comentan, es evaluar la eficiencia de los trabajadores ya que no todas las operarias trabajan al 100% lo que representaría un desequilibrio en el balance del módulo, presentándose como cuellos de botella, afectando al tiempo de confección de la prenda y por ende al tiempo de entrega del pedido al cliente.

Corte

En el área de corte se pudieron identificar dificultades para el control de la calidad de la tela que se utiliza, ya que hay varias telas que presentan defectos de fabricación muy pequeños que no se pueden evitar, complicando la programación de producción al generar nuevos procesos no considerados en la producción afectando los tiempos de confección y por consecuencia el aumento de costos para el cumplimiento de la entrega de pedido en tiempo estimado.

Bodega

El área de bodega comprende bodegas de tela, insumos y producto terminado, las cuales se encuentran a cargo de una persona responsable. En temporadas bajas de la empresa las bodegas cuentan con el control necesario y no hay problemas de

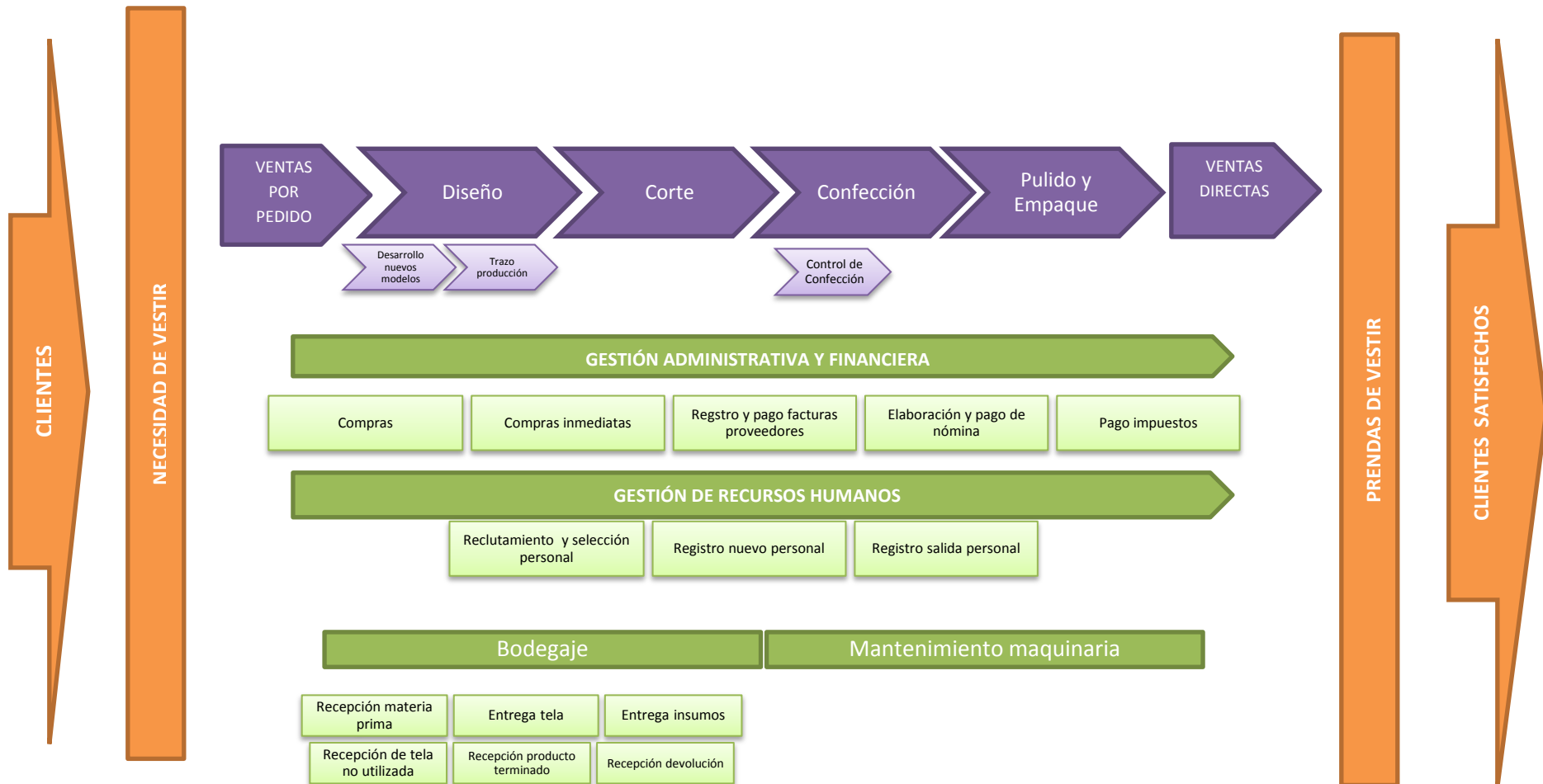
entregas de insumos, el problema se presenta en temporadas altas cuando una persona no se abastece para entregar insumos y recepción de producto terminado, por lo que dificulta el control mayormente de bodega de telas ya que es una bodega que se encuentra en constante movimiento.

3.3. MAPA DE PROCESOS

Un mapa de procesos es una herramienta de que permite mostrar de manera gráfica las interacciones entre cada uno de los procesos existentes en una empresa.

Katty Confecciones no cuenta con un mapa de procesos definido, por lo que después de una investigación realizada de inventario de procesos de la empresa y clasificación de los procesos actuales según su misión, se propone el siguiente “Mapa de Procesos Actual de Katty Confecciones”.

Gráfico N° 9: Mapa de Procesos Actual



Fuente: Levantamiento de información

Elaborado por: Daniela Salazar

Los procesos presentados en el mapa de procesos son los que se encuentran actualmente funcionando dentro de la empresa de acuerdo al inventario de procesos realizado a pesar de que algunos de ellos no cuentan con la delimitación de los mismos.

3.3.1. Procesos Estratégicos

La empresa no cuenta con procesos o actividades estratégicos definidos, los que serán considerados como un punto de mejora para los nuevos procesos que serán propuestos.

3.3.2. Procesos Operativos

En los procesos operativos se ubicaron a la ventas y al proceso de producción con sus respectivos subprocesos, las cuales representan las actividades necesarias para realizar una prenda de vestir.

- **Ventas**

Primero se ha ubicado las ventas por pedido las cuales son realizadas exclusivamente para los clientes grandes de la empresa y mayoristas, las cuales se realizan bajo pedidos. El proceso de venta ubicado en el

final, después de la producción se refiere a las ventas que se realizan al cliente minorista de una producción exclusiva para esta, sin orden de pedido.

- **Diseño**

Se refiere al diseño del modelo de la prenda de acuerdo a especificación del cliente o por un estudio de tendencias de moda. Verifica tipos de telas a utilizarse según sea el modelo. Genera una muestra física para aprobación de cliente o de gerente general y se prosigue al diseño del corte del modelo de acuerdo al pedido del cliente.

- **Corte**

Implica el tendido de tela necesaria de acuerdo a pedido y trazo recibido de diseño y posteriormente al corte de las piezas de una prenda.

- **Confección**

Es el proceso de unir las piezas de una prenda, de acuerdo a las operaciones que cada una de estas necesite

- **Pulido y empaque**

Se encarga de la revisión de la calidad de la prenda (fallas, tonos de color, calidad de confección), finalizando el proceso con el empaquetado de la prenda.

3.3.3. Procesos de Apoyo

En los procesos de apoyo se pueden ubicar:

- **Gestión administrativa y financiera**

Compras

De acuerdo a las necesidades de abastecimiento de materia prima de la empresa se considerará a realizar pedidos de las mismas. Las compras de materia prima son realizadas tomando en cuenta además las tendencias de moda del sector.

La gestión financiera contempla actividades contables de una empresa: pago proveedores, registro de documentos contables, generación de roles, etc.

- **Gestión de Recursos Humanos**

Reclutamiento y selección de personal administrativo operativo

Se encarga de las entrevistas, y selección del personal calificado para las áreas que sean necesarias.

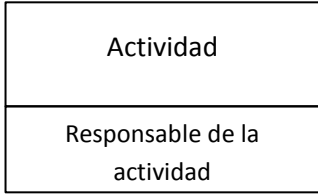

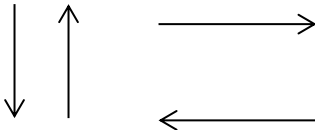
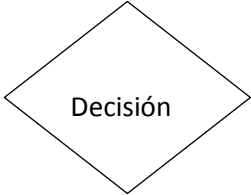
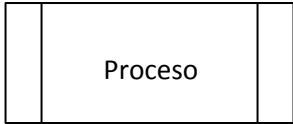
- **Bodegaje.-** Se encarga del control de materia prima, insumo y producto terminado, además del abastecimiento.
- **Mantenimiento.-** Responsable del buen funcionamiento de las máquinas de la empresa, dar un mantenimiento y control continuo de las mismas para prevenir mal funcionamiento.

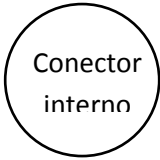
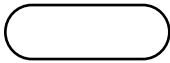
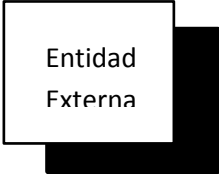
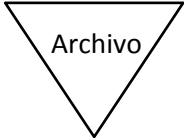
3.4. DIAGRAMAS DE FLUJO

Un diagrama de flujos es una representación gráfica de la secuencia de actividades que se realizan en un proceso, personalizados en diferentes símbolos que describen la etapa del proceso, los mismos que se encuentran unidos entre sí con flechas que indican la dirección del flujo de proceso. El diagrama ofrece una visualización general del proceso facilitando la comprensión del mismo y relación entre ellas. (Aiteco Consultores, 2013)

A continuación se presenta los símbolos para la diagramación de flujos que serán utilizados:

Tabla N° 10: Símbolos para la Diagramación de Flujos

SIMBOLOS	DESCRIPCIÓN
	<p>Se utiliza para la redacción de una actividad específica dentro del proceso; en la parte inferior se identifica el cargo del responsable.</p>
	<p>Forma que identifica insumos del proceso. Si se encuentra al lado izquierdo de una actividad es un insumo.</p> <p>Si se encuentra al lado derecho es un producto resultante.</p>
	<p>Líneas que muestran la dirección del proceso.</p>
	<p>Representa una decisión después de la cual se podrán tomar dos caminos.</p>
	<p>Símbolo que se utiliza para identificar otro proceso relacionado, escribiendo el nombre del proceso.</p>

SÍMBOLOS	DESCRIPCIÓN
	Conecta diferentes partes de un diagrama, puede ser utilizada dentro de una misma hoja o en otra si el espacio no es suficiente.
	Símbolo que se utiliza para indicar inicio o fin del proceso.
	Representan la fuente o destino de información, productos y/o servicios. En el medio se ubica el nombre de la entidad externa.
	Indica que se guarda un documento en forma temporal o permanente.

Fuente: ANSI (American National Standards Institute / Instituto Nacional Estadounidense de Estandarización)

Realizado por: Daniela Salazar

Los procesos identificados que fueron diagramados se encuentran en el Anexo1.

3.5. ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

El valor agregado es aquel que se obtiene de la diferencia entre el valor después del procesamiento y valor antes del procesamiento.

(Medina, 2005), cita que J. Harrington propone la siguiente fórmula para su cálculo matemático:

$$VA = V2 - V1$$

En donde:

- VA: Valor Agregado
- V1: Valor antes del procesamiento
- V2: Valor después del procesamiento

El análisis de valor agregado constituye información importante para determinar si el proceso genera o no algún tipo de valor.

Para analizar el valor agregado se deben identificar 3 tipos de actividades:

- **Actividades de Valor Agregado Real (VAR)**
- **Actividades de Valor Agregado al Negocio (VAN)**
- **Actividades Sin Valor Agregado (SVA)**

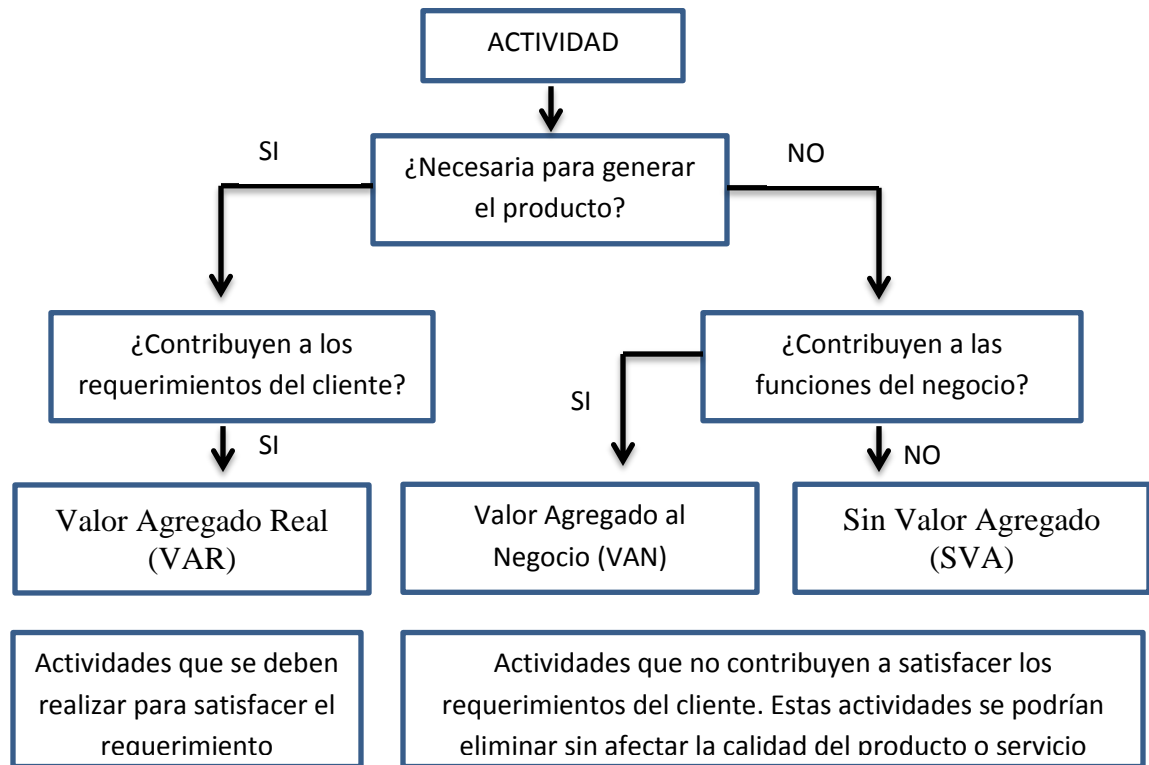
Las actividades de valor agregado real está directamente relacionado con el cliente final, es decir viéndolo desde el punto de vista del cliente final son actividades necesarias para proporcionar el producto de acuerdo a sus requerimientos.

Las actividades que generan valor agregado al negocio no se relaciona con el cliente final, sino más bien son actividades que contribuyen al desarrollo del proceso.

Las actividades sin valor agregado no generan ningún tipo de valor ni para el cliente ni para la empresa, por tanto son actividades de las cuales se pueden prescindir sin que afecte al producto final de la empresa.

Hay que tomar en cuenta que todas las actividades que se realizan en la empresa representa un costo para la misma, por tanto se debe controlar que las actividades realizadas contribuyan al valor agregado real.

En el siguiente gráfico se presenta una guía para el análisis de valor agregado de una actividad dentro de la organización.

Gráfico N° 10: Análisis de Valor Agregado

Fuente: Harrington. H. 1993

Elaborado por: Daniela Salazar

Con este esquema de análisis se podrá identificar actividades que agreguen valor o no a la empresa y cliente, facilitando así la decisión de prescindir de actividades que no generan ningún beneficio para la organización.

Después de haber realizado el respectivo análisis de valor agregado en los procesos de la empresa se han obtenido los siguientes resultados, los cuales se mostrarán en un cuadro de resumen de acuerdo al tipo de procesos al que correspondan.

Tabla N° 11: Cuadro Resumen del Análisis de Valor Agregado Procesos Operativos

Procesos Operativos	Modelo Actual			
	N° Actividades	VAR Valor agregado real	VAN Valor agregado Negocio	SVA Sin Valor Agregado
VENTAS POR PEDIDO	5	1	4	
DISEÑO				
Desarrollo de nuevas muestras	21	21		
Trazo producción	10	10		
CORTE	16	13	3	
CONFECCIÓN				
Control Cofección	10	9	1	
PULIDO Y EMPAQUE	9	6	3	
VENTAS DIRECTAS	6		6	
TOTAL ACTIVIDADES	77	60	17	0
PORCENTAJE	100%	77,9%	22,1%	0%

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Daniela Salazar

Tabla N° 12: Cuadro Resumen de Análisis de Valor Agregado Procesos de Apoyo

Procesos de Apoyo	Modelo Actual			
	N° Actividades	VAR Valor agregado real	VAN Valor agregado Negocio	SVA Sin Valor Agregado
GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA				
Compras	9	3	6	
Compras inmediatas	3	1	2	
Registro y pago fact. Proveedores	8		8	
Elaboración y pago de nómina	9		9	
Pago impuestos	9		9	
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS				
Reclutamiento y selección personal administrativo	8		8	
Reclutamiento y selección personal operativo	7		7	
Registro nuevo personal	8		8	
Registro salida personal	11		11	
BODEGAJE				
Recepción materia prima	5		5	
Entrega tela	4	2	2	
Entrega insumos	4	1	3	
Recepción tela no utilizada	3		3	
Recepción producto terminado	4		4	
Distribución producto terminado	5		5	
Recepción devolución	5		5	
MANTENIMIENTO MAQUINARIA	3		3	
TOTAL ACTIVIDADES	105	7	98	0
PORCENTAJE	100%	6,7%	93,3%	0%

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Daniela Salazar

En los cuadros resumen del análisis de valor agregado se puede observar que no existen actividades que no agreguen valor a la empresa, esto se debe a que la empresa ha contado con varios asesoramientos de expertos de productividad para precisamente mejorar en esta área. Los puntos débiles a mejorar de la empresa serían que no cuentan con procesos estratégicos ni tampoco realizan actividades que se acoplen a estos, por lo que se continuará a presentar procesos adecuados que cumpla con las necesidades de la empresa.

El análisis completo de valor agregado de cada proceso se puede encontrar en el Anexo 2.

4. PRESENTACIÓN DE PROPUESTA DE UN MANUAL DE PROCESOS CON BASE EN LA NORMA ISO 9001:2008

4.1.IMPLEMENTACIÓN DEL ENFOQUE BASADO EN PROCESOS DE ACUERDO CON LOS REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001:2008

De acuerdo a la investigación realizada en el capítulo primero de este trabajo, se expusieron los requisitos de la norma ISO 9001:2008, cuyo objetivo principal es mantener un sistema de gestión de calidad el cual asegure la satisfacción del cliente garantizando una mejora continua manteniendo su enfoque en procesos, el cual se puede aplicar cumpliendo los siguientes requisitos.

4.1.1. Cumplimiento del Punto 4: Sistema de Gestión de Calidad Requisitos generales

a) Identificar los procesos necesarios

Identificar los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de calidad, clientes internos y externos que participen dentro de este proceso, así como los elementos de entrada y resultado del proceso.

En este caso se realizó un levantamiento de los procesos de la empresa Katty Confecciones para conocer cuáles son los procesos que intervienen en esta empresa. Los procesos propuestos se encuentran estructurados en el mapa de procesos. Gráfico N°11

b) Determinar la secuencia de los procesos

Identificar el flujo de procesos y relaciones entre las actividades del mismo.

Los flujos de procesos de la empresa se encuentran en el Anexo 2 que corresponde al manual de procesos estructurado y además se verifica en el mapa de procesos propuesto para la empresa en el Gráfico N°11

c) Determinar criterios para asegurar las operaciones y controles de los procesos.

Se implementan criterios para verificación de la eficiencia del proceso.

La empresa cuenta con personas responsables del control y seguimiento de las distintas operaciones que se encuentren a su cargo además de contar de indicadores de acuerdo a cada proceso.

d) Disponer de recursos e información necesarios que apoyen las operaciones y procesos.

En la empresa el personal encargado de las actividades y procesos conocen los requerimientos e información necesaria para continuar con la ejecución de la actividad o proceso. Cada uno de ellos es encargado

de llevar un control de la documentación que se requiera en el proceso, además esta documentación es supervisada para mantener un correcto funcionamiento del control de la misma.

e) Realizar seguimiento, medición y análisis de los procesos.

Fijar un método para realizar el seguimiento, medición y análisis de los procesos que permitirá confirmar la satisfacción del cliente.

Se han implementado índices en cada proceso para poder evaluar el desarrollo de las actividades, los cuáles se encuentran detallados en el manual de procesos. Anexo N°3

f) Implementar acciones para alcanzar objetivos y la mejora continua de los procesos.

Determinar según sea el caso acciones correctivas y preventivas para el correcto funcionamiento de los procesos.

En la empresa Katty Confecciones en caso de incurrir en algún problema que interrumpa el funcionamiento del proceso, el encargado del mismo tiene la potestad para tomar acciones correctivas. En caso de que este sea un problema mayor se comunicará con gerencia y se tomarán decisiones lo más pronto posible.

Para tomar acciones preventivas la empresa se encargará de realizar reuniones con el personal para que sean ellos quienes propongan acciones para evitar problemas futuros.

Requisitos de la documentación

Generalidades

a) Declaración documentada de una política de calidad y objetivos de calidad

La empresa implementará una política de calidad y objetivos de calidad que sea documentada

b) Manual de calidad

c) Los procedimientos documentados y registros requeridos por la norma.

Los cuales se encuentran detallados en el manual de procesos propuesto para la empresa. Anexo N°3

d) Registros necesarios para asegurar la planificación, operación y control de los procesos.

Cada proceso estructurado de la empresa cuenta con los registros necesarios para cada uno, de igual manera los indicadores propuestos cumplirán la necesidad de control de eficiencia de cada proceso.

Manual de calidad

La empresa a partir de la propuesta del manual de procesos, acoplará un manual de calidad en el cuál se especifique:

- a) Alcance del sistema de gestión de calidad, incluyendo detalles de cualquier exclusión
- b) Procedimientos documentados establecidos para el sistema se encontrarán identificados en el manual
- c) Una descripción de interacción entre los procesos del sistema de gestión de calidad

Control de documentos

Para facilitare control de documentos de Katty confecciones se implementará un proceso que cumpla con la función de control de documentos específicamente.

Control de registros

Para el cumplimiento del control de registros se propone un nuevo proceso “control registros” el cual asegure la eficiencia, identificación, control, almacenamiento de los procesos de la empresa.

4.1.2. Cumplimiento del Punto 5: Responsabilidad de la dirección

Compromiso con la dirección

La gerencia de la empresa la cual organiza, dirige, controla para el correcto desempeño de la empresa, la misma que deberá comprometerse a cumplir con:

- Compartir con la organización información necesaria de los requerimientos de los clientes
- Establecer la política de calidad desarrollada en todos los productos que la empresa mantenga
- Mantener revisiones periódicas necesarias en la empresa y establecer objetivos de calidad que se acoplen a la situación real de la empresa
- Proporcionar los recursos necesarios para garantizar el cumplimiento de objetivos planteados

Enfoque al cliente

La base de las responsabilidades de los encargados de las distintas áreas de la empresa, están enfocadas en el cumplimiento de requerimientos de los clientes.

Política de calidad

Para la generación de la política de calidad de la empresa se debe tomar en cuenta que ésta debe ser estructurada de acuerdo al propósito de la empresa con el compromiso de siempre buscar y mantener la mejora continua.

Esta política de calidad debe ser comunicada dentro de la empresa por parte de gerencia que a su vez se encargará de la revisión y control continuo de la misma.

Responsabilidad y autoridad

Los responsables de los procesos de la empresa han sido identificados de acuerdo a cada proceso especificados en el manual de procesos en el cual se encuentran detalladas las actividades que cada uno debe realizar y la responsabilidad que este corresponde.

Representantes de la dirección

Se nombrará un representante de gestión de calidad, el cual cumplirá con responsabilidades de control y cumplimiento del sistema de gestión de calidad, actividades que serán asignadas por la gerencia de la empresa, las cuales deberán cumplir:

- a) Asegurarse que se implementan procesos necesarios para el sistema de gestión de calidad de la empresa
- b) Informar a la alta dirección sobre el diseño de sistema de gestión de calidad y de cualquier necesidad de mejora
- c) Asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización

Comunicación interna

Para cumplir con la comunicación interna de la empresa se ha propuesto un nuevo proceso de comunicación el cual estará a cargo de la gerencia de la empresa, cumpliendo con el objetivo de mejorar la información que se distribuye dentro de la empresa al ser gerencia quien se encargue de la sociabilización de la información que se considere necesaria para conocimiento general de la organización.

Revisión por la dirección generalidades

La revisión por parte de la dirección es primordial para asegurar la correcta información y validación de la misma.

La revisión deberá incluir las oportunidades de mejora y verificar la necesidad de realizar cambios que involucra la política y objetivos de calidad de la empresa, los resultados de la revisión deberán ser registrados según corresponda.

Información de entrada para la revisión

La información a analizarse con respecto a la implementación del sistema de gestión de calidad debe ser:

- a) Los resultados de los informes de auditorías realizadas
- b) Los resultados de encuestas realizadas a clientes
- c) Desempeño de los procesos y conformidad del producto
- d) Estado de acciones correctivas y preventivas
- e) Acciones de seguimiento de revisión por dirección previas
- f) Cambios que podrían afectar al sistema de gestión de calidad
- g) Recomendaciones para la mejora

Resultados de la revisión

- a) El mejoramiento de eficacia del sistema de gestión de calidad y sus procesos
- b) El mejoramiento del producto en relación con los requisitos del sistema
- c) Las necesidades de recursos

4.1.3. Cumplimiento del Punto 6: Gestión de los Recursos

Provisión de recursos

Para Katty confecciones se consideran como recursos las personas, equipo y materia prima los cuales son necesarios para cumplir con la satisfacción de los requisitos de los clientes.

Recursos Humanos Generalidades

La dirección de la empresa se encuentra consciente de la necesidad de personal que cumpla con los conocimientos y habilidades adecuados que se acoplen para el cumplimiento de los objetivos de la organización, es por eso que cuentan con procesos de reclutamiento y selección de personal, para asegurarse de la contratación de mano de obra calificada que no afecte la calidad de producción de la empresa sino más bien colabore para el mejoramiento de la misma.

Competencia, formación y toma de conciencia

Para asegurarse que el personal de ingreso cubra las necesidades de la empresa. La dirección deberá tomar en cuenta los siguientes puntos:

- a) Determinar las competencias necesaria para el personal que realiza el trabajo, que afectan directamente a la conformidad con los requisitos del producto
- b) Proporcionar capacitaciones al personal para el desarrollo de nuevas competencias que se requieran
- c) Evaluar eficacia de las acciones tomadas
- d) Concientizar al personal acerca de la importancia de las actividades que ellos realizan y los aportes que se logra con el buen desempeño de los mismos en el logro de los objetivos de calidad de la empresa
- e) Mantener registros apropiados de educación, formación, habilidades y experiencias.

Los responsables de contratación de nuevo personal son conscientes del perfil necesario para cubrir nuevas vacantes, tomando en cuenta que este además deberá cumplir una prueba práctica para validar el conocimiento necesario que se requiera, si este es personal para maquinaria.

La necesidad de capacitaciones son evaluadas por parte de la dirección la misma que será responsable de la planificación de cursos cualquiera que sea necesario, satisfaciendo así necesidades de personal capacitado.

Infraestructura

Se entiende por infraestructura al espacio físico necesario para el funcionamiento de la organización además de los equipos necesarios para cumplir con los requisitos del producto.

Katty confecciones cuenta con una edificación donde funciona la empresa, dividida por áreas de tal manera que efficientice la distribución de materia prima, insumos y por último el manejo de producto terminado. Además cuenta con maquinaria necesaria para la confección del producto que ofrece la empresa.

Ambiente de trabajo

El desenvolvimiento de un buen ambiente de trabajo en la empresa es de suma importancia es por eso que la empresa fomenta un buen ambiente de trabajo interno donde prevalezca el respeto hacia los demás facilitando así la buena relación entre todos los colaboradores de la empresa.

4.1.4. Cumplimiento del Punto 7: Realización del producto**Planificación de la realización del producto**

La planificación de la realización del producto dentro de la empresa se realiza de acuerdo a la planificación de producción de la empresa, realizada y controlada por la dirección.

De igual manera la empresa cuenta con un registro las actividades necesarias para la elaboración de un producto nuevo el cual consta en el registro de nuevas prendas del área de diseño la cual se encuentra en el proceso de desarrollo de nuevas prendas.

Además la empresa cuenta con el registro de las actividades y tiempos en producción, actividad que se encuentra en el proceso de control de confección.

Determinación de los requisitos relacionados con el producto

Para la conformidad de este punto se encuentra el proceso de ventas por pedido donde se realiza una reunión con el cliente donde específicamente se habla de los requerimientos y necesidades del mismo que incluye información de modelo de prenda, tallas, cantidad, tipo de tela, fecha de entrega, etc. Información necesaria para la elaboración de productos de acuerdo a las necesidades del cliente.

Revisión de los requisitos relacionados con el producto

Previo a la confección de productos requeridos por el cliente, se realiza una evaluación de los requisitos con respecto al producto, para lo cual la

dirección se encarga de controlar disponibilidad de materia prima requerida por el cliente y si no contara con la materia prima necesaria gestionar la obtención de la misma para cumplir con el cliente. Además de materia prima necesaria se verificará fechas de entrega de pedido para una correcta planificación de producción.

Comunicación con el cliente

La comunicación con el cliente para la empresa es de suma importancia por lo que se mantiene varias opciones para facilitar la relación cliente-empresa, empresa-cliente cómo son teléfono fijo, teléfono móvil, correo electrónico, fax. Además de mantener una comunicación directa con el cliente en las diferentes citas que son planificadas sea en sus instalaciones o de la empresa donde se aclarará cualquier duda que el cliente tuviere.

Planificación del diseño y desarrollo

Para el diseño y desarrollo del producto que la empresa ofrece se debe considerar que la empresa cuenta con un proceso específicamente de diseño en el cual:

- Se considera el tipo de prendas a desarrollar
- Tomar en cuenta el diseño y desarrollo de la prenda de acuerdo a los requerimientos de la empresa

- Analiza los procedimientos necesarios para realizar una nueva prenda
- Controla los detalles de confección de la nueva prenda

Elementos de entrada para el diseño y desarrollo

Se debe tomar en cuenta la materia prima necesaria y maquinaria disponible, tomando en cuenta modelos previos que se asemejen al nuevo para facilitar el desarrollo de la prenda y asegurar se cumplan los requerimientos que el cliente expuso, además de cualquier información necesaria para continuar con su confección.

Resultados de diseño y desarrollo

- Calidad de la prenda
- Cumplimiento de requerimientos del cliente
- Diseño del modelo

Revisión del diseño y desarrollo

Conjuntamente el área de diseño y gerencia analizan el desarrollo y diseño de las nuevas prendas donde:

- Los nuevos diseños entran a evaluación y aprobación por parte de la dirección

- Se identifican errores de confección y proponer acciones necesarias para mejorar el diseño de la prenda

Verificación del diseño y desarrollo

Cuando se desarrolla un nuevo producto, el área de diseño se encarga de verificar la confección y dar instrucciones necesarias para la elaboración del nuevo diseño.

Validación de diseño y desarrollo

Se realiza la validación del modelo que cumple con los requerimientos del cliente el cual se comprueba con la entrega de la muestra al cliente antes de empezar con la producción.

Control de cambios de diseño y desarrollo

En caso de que hubiere algún cambio de materia prima para la elaboración del producto se presentarán diferentes alternativas al cliente, y si este tiene algún cambio de acuerdo al modelo se registrará y se realizará el cambio correspondiente a la prenda.

Procesos de compra

La empresa cuenta con un proceso de compra el cual verifica la calidad de la materia prima adquirida, además que cabe recalcar que la materia prima

proviene de empresas productoras e importadoras reconocidas en el medio, que por ende tienen una calidad que mantener.

En caso de nuevos proveedores de materia prima la empresa evaluará primero el producto que esta ofrezca por medio de una muestra y así asegurar la calidad de producto que se ofrezca.

Información de compra

Cuando se realiza la compra independientemente cual sea el proveedor el responsable del proceso deberá confirmar información necesaria para validar el producto como:

- Rendimiento de tela
- Composición de tela
- Disponibilidad de producto
- Sangrado del producto
- Modo de entrega de producto

Todo esto con fin de asegurar la calidad de confección y de producto que se está adquiriendo para la producción.

Verificación de los productos comprados

Una vez que el proveedor entregue el producto, la empresa pondrá en marcha el proceso de recepción de materia prima para asegurar que el producto pedido cumple con las especificaciones que se le dio al proveedor.

Control de la producción y prestación de servicio

Katty confecciones cuenta con un control de producción o confección el cual está dada por el jefe de producción y por el área de diseño quienes facilitan de información necesaria que se encuentra registrada en la orden de producción del producto que se está produciendo en ese momento. Además de cumplir con:

- Disponibilidad de información que describa las características del producto la cual se presenta en la orden de producción
- Disponibilidad de instrucciones de trabajo dadas en este caso por el área de diseño y jefe de producción
- Uso de maquinaria adecuada para la prenda
- Disponibilidad y uso de equipos de seguimiento y medición cuando se requiera

Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio

Todos los procesos de producción de la empresa se encuentran bajo el control de jefe de producción con el proceso de control de confección en el

cual verifica y controla el correcto desenvolvimiento de la producción de la prenda.

Identificación y trazabilidad

Katty confecciones cuenta con un registro de la prenda para producción la cual cumple con la necesidad de identificación del producto y evaluación de estado del mismo ya que en él se registran todas las actividades por la que pasa la prenda para su armado.

Propiedad del cliente

En caso de obtener algún bien proporcionado como muestra por el cliente, este deberá ser cuidado evitando cualquier daño, o deterioro para su posterior devolución que debe ser en perfecto estado.

Preservación del producto

Para mantener la preservación adecuada del producto, este cuenta con una funda individual protectora y es almacenada correctamente en bodega de producto terminado, siempre guardando un registro de producto entrante y saliente.

Control de los equipos de seguimiento y medición

El control de los equipos de medición se realiza en el proceso de recepción de materia prima sobrante, refiriéndose a tela ya que se debe registrar el peso de la tela que ingresa nuevamente a bodega, previo a este proceso se realiza la revisión y verificación del funcionamiento de la balanza.

4.1.5. Cumplimiento del Punto 8: Medición, Análisis y Mejora**Medición análisis y mejora generalidades**

El análisis de los datos y mejora de generalidades se cumplen con los siguientes puntos a continuación presentados:

Seguimiento y medición satisfacción del cliente

Las citas con clientes y apertura de comunicación con ellos facilita la evaluación de satisfacción, al tomar en cuenta cualquier sugerencias y poniendo mayor atención a las quejas que ellos presenten.

Auditoria interna

La auditoría interna se cumplirá por medio de un nuevo proceso de gestión de calidad “auditoria interna” en el cual se realizarán programas de auditorías planificadas con el fin de verificar la importancia de procesos ejecutados, como el resultado de auditorías internas previas. Las auditorías

serán realizadas por personal calificado el cual que tendrán que registrar los resultados y dar a conocer los mismos a cada jefe de área.

Seguimiento y medición de los procesos

Se aplicarán métodos adecuados para la medición del buen funcionamiento de los procesos.

Para lo cual se han implementado indicadores que se acople a la necesidad de evaluación de cada proceso, los mismos que se encuentran detallados en el manual de proceso. Y en caso de que estos no cumplan con las especificaciones se realizarán correcciones y acciones correctivas según sea necesario.

Seguimiento y medición del producto

El seguimiento y medición del producto es estrictamente realizado por el jefe de producción el cual realiza el control de confección de la prenda asegurando que las actividades realizadas por las operarias sean las adecuadas dependiendo el modelo y previas indicaciones del área de diseño, para finalmente pasar al área de control de calidad de producto donde se pulirá la prenda, asegurando así la calidad de la prenda.

Control de producto no conforme

Se implementará un proceso de producto no conforme en el cual se evaluará la deficiencia de la prenda y se tomarán acciones necesarias para la corrección de las mismas:

- Tomando acciones necesarias para la corrección de las mismas
- Autorizando su corrección, dado de baja por parte de la dirección
- Impedir el uso del producto para entrega al cliente

Una vez realizado las correcciones de la prenda, esta se debe presentar para aprobación de los cambios realizados.

Análisis de datos

Comprende la recopilación, análisis de datos que representen eficiencia del sistema de gestión de calidad.

El análisis de datos deberá proporcionar información sobre:

- Satisfacción del cliente
- Conformidad de los requisitos del producto
- Características y tendencias de los procesos y de los productos
- Los proveedores

Mejora continua

La empresa deberá tomar en cuenta el cumplimiento de la política de calidad, objetivos de calidad, resultados de auditorías, análisis de datos, acciones correctivas y preventivas, y la revisión por la dirección para asegurar la mejora continua en la organización.

Acciones correctivas y acciones preventivas

Ante cualquier inconformidad que se presente en la empresa cual sea el motivo, se tomarán acciones inmediatas necesarias para eliminar esa inconformidad y se investigará la causa inicial por la cual surgió el problema y se plantearán acciones correctivas para evitar futuras inconformidades. Las acciones correctivas y preventivas serán tomadas de acuerdo a los problemas que se están afrontando.

Para lo cual se establecerá un procedimiento de acciones correctivas y preventivas donde:

- Se identificarán las no conformidades potenciales y sus causas
- Se evaluará la necesidad de actuación para la prevención de ocurrencia de no conformidades
- Se determinara e implementará acciones necesarias
- Se guardará un registro del resultado de las acciones tomadas
- Se revisara la eficiencia de las medidas tomadas

En el siguiente cuadro se presenta un resumen de los requerimientos de la norma vs los procesos propuestos, actividades que cumplen las especificaciones.

Tabla N° 13: Tabla resumen cumplimiento de requerimientos de la norma

Requisitos de la Norma	Se cumple o no	Justificación
Punto N°4: Requisitos generales		
Determinar procesos generales para el sistema de gestión de calidad	Cumple	Los procesos se encuentran estructurados Gráfico N°11 Mapa de procesos propuesto
Determinar secuencia e interacción de los procesos	Cumple	Gráfico N°11 Mapa de procesos propuesto. Los flujos de los procesos en el Anexo N°3 Manual de procesos
Determinar criterios y métodos necesarios de que tanto la operación como el control sean eficaces	Cumple	Además de tener supervisores de las diferentes áreas, cada proceso cuenta con indicadores para controlar la eficiencia de los procesos. Anexo N°3 Manual de procesos
Asegurarse de la disponibilidad de los recursos e información necesaria para apoyar la operación y seguimiento de los procesos	Cumple	Los colaboradores tienen conocimiento de los requisitos que implica cada proceso, además de llevar un control de la documentación requerida.
Realizar seguimiento, medición cuando sea aplicable y análisis de los procesos	Cumple	Se propusieron diferentes indicadores de acuerdo a cada proceso los cuales constan en el Anexo N°3 Manual de procesos además se menciona la frecuencia con la que se debe llevar el control.
Implementar acciones necesarias para alcanzar resultados planificados y mejora continua	Cumple	Se propusieron los procesos de gestión estratégica y además los procesos de gestión de calidad
4.2. Requisitos de la documentación		
Política de calidad	No cumple	La empresa debe incluir una política de calidad de acuerdo a sus necesidades
Manual de calidad	No cumple	En base al manual de procesos propuesto la empresa deberá incluir un manual de calidad
Los procedimientos documentados y registros requeridos por la norma	Cumple	Los procesos se encuentran documentados en el manual de procesos Anexo N°3
4.2.2. Manual de calidad	No cumple	A partir de los procesos documentados e interacción de los procesos la empresa deberá incluir un manual de calidad

Requisitos de la Norma	Se cumple o no	Justificación
4.2.3. Control de los documentos		
Aprobar documentos antes de su emisión	Cumple	Se propuso un proceso de control de documentos en base al cumplimiento de los requerimientos de la norma y acoplándolos a la empresa.
Revisar y actualizar documentos cuando sea necesario		
Asegurar la identificación de cambios y versiones vigentes		
Versiones pertinentes de documentos deben estar disponibles en los puntos de usos		
4.2.4. Control de los registros		
Proceso documentado para definir controles necesarios para la identificación, almacenamiento, recuperación y disposición de los registros.	Cumple	El proceso de Control de Registros se estableció en base a los requerimientos de la norma y de la empresa.
Punto N°5 Responsabilidad de la dirección		
5.1 Compromiso de la dirección	Cumple	La dirección se compromete a cumplir con los requerimientos de la norma, al implementar en sus procesos puntos que requiere la norma
5.2. Enfoque al cliente	Cumple	Se analizan los requerimientos y crean productos específicos que cumplen con las necesidades de los clientes los cuales se verifica en el proceso de ventas por pedido y en el diseño donde se analiza las necesidades del cliente.
5.3. Política de calidad	No cumple	La empresa se encuentra en proceso de implementar una política de calidad la cual cumplirá con los requisitos de la norma
5.4. Planificación		
Objetivos de calidad	No cumple	Los objetivos de calidad se implementaran una vez definido la política de calidad de la empresa
5.5. Responsabilidad autoridad y comunicación		
Responsabilidad y autoridades	Cumple	Los responsables de los procesos de la empresa fueron identificados además de las actividades correspondientes. Anexo N°3 Manual de procesos
Representante de la dirección	No cumple	Se definirá un encargado del control del proceso de gestión de calidad de la empresa
Comunicación interna	Cumple	Se propuso un proceso de comunicación interna cumpliendo con los requisitos de la norma.
5.6. Revisión por la dirección	Cumple	Dependiendo el proceso, cuentan con actividades específicas de revisión por parte de la dirección.

Requisitos de la Norma	Se cumple o no	Justificación
Punto N°6 Gestión de los recursos		
6.1. Provisión de recursos	No cumple	La empresa se encuentra en proceso de cumplir con los recursos para mantener un sistema de gestión de calidad
6.2. Recursos Humanos	Cumple	Cuenta con procesos de capacitación, reclutamiento de personal, cumpliendo con las necesidades de la empresa.
6.3. Infraestructura	Cumple	La empresa cuenta con su planta en la ciudad de Atuntaqui, la cual cuenta con la maquinaria adecuada para la fabricación de prendas de vestir.
6.4. Ambiente de trabajo	Cumple	El principio de la empresa es mantener un buen ambiente de trabajo prevaleciendo el respeto mutuo entre todos los colaboradores.
Punto N°7. Realización del producto		
7.1. Planificación de la realización del producto	Cumple	Se realiza una planificación de producción controlada por la dirección. Además se registra las actividades necesarias en el proceso desarrollo de nuevas prendas
7.2. Procesos relacionados con el cliente	Cumple	La empresa cuenta con un proceso de venta por pedido donde se trata de los requerimientos y especificaciones del producto que solicita de acuerdo a la disponibilidad de material que disponga la empresa, caso contrario para realizar pedido de materia prima.
7.3. Diseño y desarrollo	Cumple	El proceso de desarrollo de nuevas prendas y diseño cubre los requerimientos de la norma en cuanto a verificación de requisitos, disponibilidad de materia prima y la confección de calidad.
7.4. Compras	Cumple	El proceso de compras, recepción de materia prima , cumplen con las especificaciones de obtención de información y verificación de los productos que se compran, los cuales aseguran la calidad de los mismos.
7.5. Producción y prestación del servicio	Cumple	Control de producción es el proceso encargado de comprobar la producción del producto.
7.6. Control de los equipos de seguimiento y de medición	Cumple	El proceso Recepción de tela no utilizada cuenta con una actividad preliminar en la que se verifica el estado de la balanza.
Punto N°8 Medición, análisis y mejora		
8.2. Seguimiento y medición	Cumple	Se implementaron procesos de auditoría interna , indicadores que faciliten la medición y control de los procesos y además cuenta con proceso de acciones correctivas y preventivas cuando se requiera.

Requisitos de la Norma	Se cumple o no	Justificación
8.3. Control de producto no conforme	Cumple	Se propone la implementación de tratamiento de producto no conforme en donde se evaluará deficiencias reportadas de la prenda.
8.4. Análisis de datos	Cumple	Si bien no se propone un proceso específico para este punto, en los procesos que se requiera cuentan con una actividad donde se analiza diferente información obtenida fundamental para la empresa
8.5. Mejora	Cumple	Se implementó un proceso de acciones correctivas y preventivas para asegurar la mejora continua en la producción de la empresa.

Fuente: Análisis de información

Elaborado por: Daniela Salazar

4.2.MAPA DE PROCESOS PROPUESTO DE ACUERDO A LOS REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001:2008

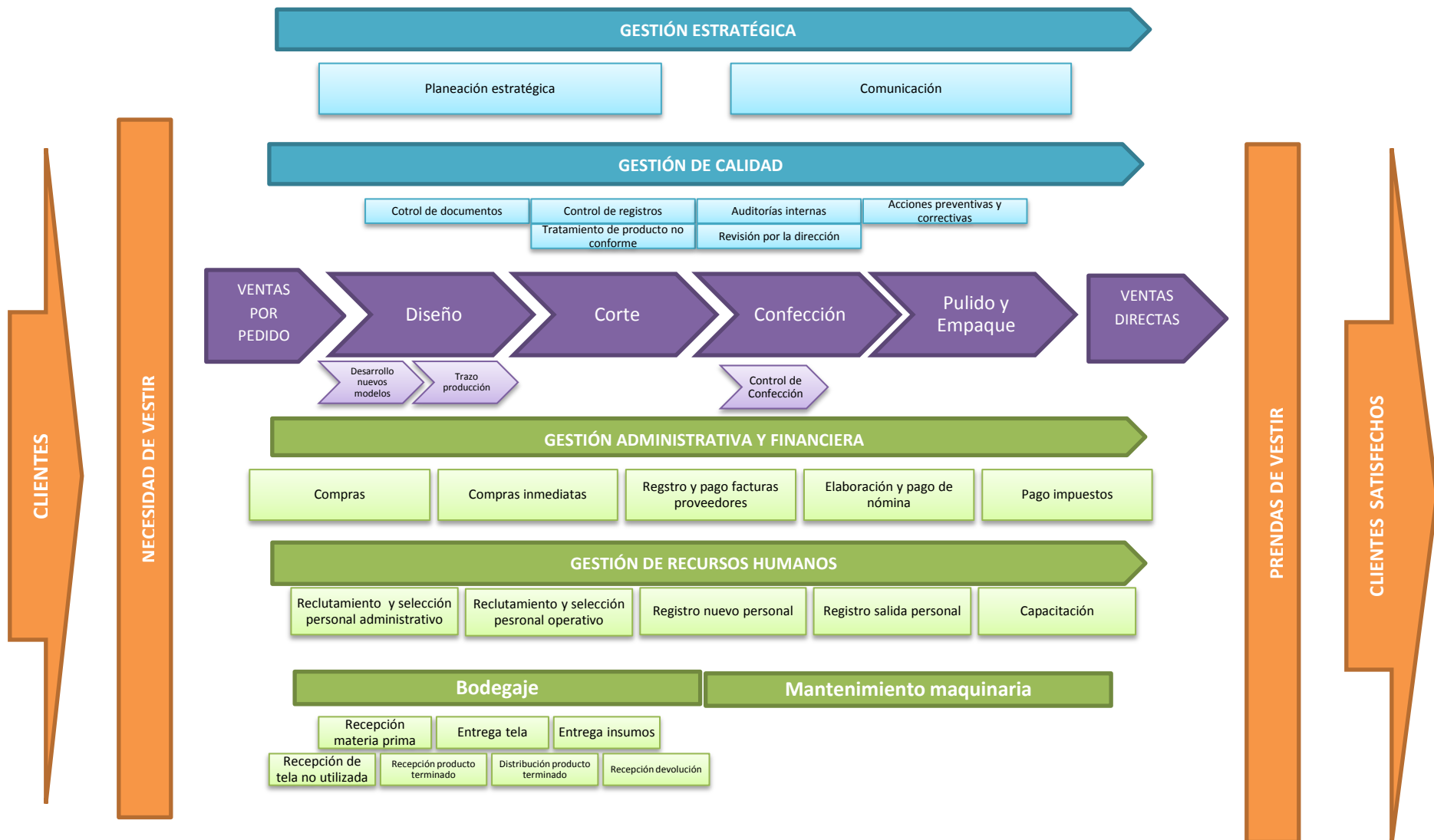
En los procesos identificados de la empresa no se encontraron procesos estratégico, lo cual se presenta como un problema o debilidad para la empresa al no realizar planeamiento estratégico que guiará el cumplimiento de objetivos, los mismos que al no ser definidos, la empresa no cumple con la comunicación interna necesaria con sus colaboradores. Es por esto que se ha visto la necesidad de proponer dos nuevos procesos estratégicos, planificación estratégica y comunicación los cuales cumplan con los puntos deficientes de la empresa.

Los procesos restantes que fueron identificados, de acuerdo al análisis de valor agregado no se encontraron actividades que no agreguen valor a la empresa o cliente por tanto en estos no se sugerirá cambio alguno, se mantendrán los mismos.

Dando cumplimiento a los requerimientos de la Norma de calidad ISO 9001:2008 se propondrán además procesos necesarios para la gestión de calidad.

A continuación el mapa de procesos propuesto.

Gráfico N° 11: Mapa de Procesos Propuesto



Fuente: Análisis de información
Elaborado por: Daniela Salazar

4.3.PORTAFOLIO DE PROCESOS

Con el mapeo de los nuevos procesos propuestos, se procederá a la identificación con código de los procesos y subprocesos de la empresa para mayor facilidad de manejo y control de los mismos.

Tabla N° 14: Portafolio de Procesos

CÓDIGO	NOMBRE
Procesos estratégicos	
P01	Gestión estratégica
SP01-01	Planeación estratégica
SP01-02	Comunicación
PGC01	Gestión de calidad
SPGC01-01	Control de documentos
SPGC01-02	Control de registros
SPGC01-03	Auditoría interna
SPGC01-04	Acciones preventivas y correctivas
SPGC01-05	Tratamiento de producto no conforme
SPGC01-06	Revisión por la dirección
Procesos Operativos	
P02	Ventas por pedido
P03	Diseño
SP03-01	Desarrollo nuevos modelos
SP03-02	Trazos producción
P04	Corte
P05	Confección
SP05-01	Control confección

P06	Pulido y empaque
P07	Venta Directa
Procesos de apoyo	
P08	Gestión administrativa y financiera
SP08-01	Compras
SP08-02	Compras inmediatas
SP08-03	Registro y pago de facturas proveedores
SP08-04	Elaboración y pago de nómina
SP08-05	Pago impuestos
P09	Gestión de Recursos Humanos
SP09-01	Reclutamiento y selección de personal
SP09-02	Registro nuevo personal
SP09-03	Registro salida personal
SP09-04	Capacitación
P10	Bodega
SP10-01	Recepción materia prima
SP10-02	Entrega tela
SP10-03	Entrega insumos
SP10-04	Recepción de tela no utilizada
SP10-05	Recepción producto terminado
SP10-06	Distribución producto terminado
SP10-07	Recepción devolución
P11	Mantenimiento maquinaria


Fuente: Análisis de información

Elaborado por: Daniela Salazar

4.4. ESTRUCTURACIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS

A continuación se presentara la estructura del manual de procesos que será utilizado con el fin de facilitar la comprensión de la estructura y contenido del mismo.

4.4.1. Encabezado

		PROCESO	
		CODIGO: Subproceso:	
Edición No.			Pág. De

- **Proceso:** Muestra el nombre del proceso
- **Código:** Referente alfanumérico con el que se representara el proceso. Este puede tener las letras principales del proceso y en caso de contar con subprocesos se numerara de acuerdo al orden al que se haya establecido en el mapa de procesos. En este caso se utilizará el código utilizado en el portafolio de procesos.
- **Subproceso:** Indica el nombre del subproceso correspondiente.

- **Edición No. :** Indica el número de actualizaciones que tenga el procedimiento.
- **Pág. De:** Proporciona información de la numeración de páginas que correspondan al manual de procedimientos. En el cual se indicara en el espacio después de (Pág.) la página en la cual se encuentra, y en el espacio antes de (De) el número del total de páginas.

4.4.2. Cuerpo

En el cuerpo del manual se identificarán los siguientes puntos importantes para su correcto entendimiento:

1. Objetivo

Describe la razón principal del procedimiento.

2. Alcance

Especifica en que ámbitos es aplicable el procedimiento.

3. Líder del proceso

Se refiere al responsable directo por lograr el cumplimiento integral del procedimiento.

4. Definiciones

Explica el significado de los términos propios del proceso cuando estos necesiten de una explicación específica.

5. Indicadores

NOMBRE DEL INDICADOR			
DESCRIPCION			
FORMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE DEL INDICADOR	FRECUENCIA	RESPONSABLE DEL ANALISIS

Son índices establecidos con la finalidad de controlar, monitorear la eficiencia, eficacia, productividad de un determinado proceso.

6. Diagrama de flujo

Muestra el grafico del proceso de acuerdo a la metodología y simbología establecida.

4.4.3. Pie de página

Constará en todas las hojas del manual de principio a fin en el cual se indicará elaborado por, validado por, autorizado por. Este constará como un control que se le dará al documento.

Validado por:	Revisado por:	Autorizado por:
F. dueño del proceso	F. responsable	F. Gerente

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Para culminar el siguiente trabajo investigativo sobre el Diseño de un manual de Procesos para la implementación de la ISO 9001:2008, se han elaborado las respectivas conclusiones y recomendaciones del estudio, tomando como enfoque a la empresa Katty Confecciones.

5.1.CONCLUSIONES

- Katty Confecciones al mantenerse en el mercado ecuatoriano por más de 23 años, ha ganado reconocimiento en el sector de ropa casual y deportiva en el cual la organización se desenvuelve.
- La competencia que se presenta en el sector textil del Ecuador es alta ya que la empresa no solo tiene por competencia a productores nacionales sino también a internacionales, lo que ha hecho que la empresa busque nuevas oportunidades al querer ingresar en el mercado exterior.

- Los colaboradores de la empresa no tenían conocimiento específico del alcance de sus funciones lo que muchas veces impedía el desarrollo adecuado de los procesos de la empresa.
- El manual de procesos propuesto cumple con los requisitos de la norma de calidad la cual mantiene un enfoque basado en procesos.
- Los procesos identificados de la empresa permite verificar, controlar el funcionamiento interno adecuado de las distintas actividades, necesarios para el análisis y mejora continua en cada uno de ellos.
- Se identificaron procesos estratégicos, operativos y de apoyo, su interrelación y actividades fundamentales para el desarrollo de la organización.
- El compromiso de la alta dirección es fundamental para la implementación del enfoque basado en procesos propuesto.

5.2.RECOMENDACIONES

- Tomar como base el presente trabajo para la implementación del manual de procesos de la empresa.

- La capacitación dentro de una empresa es fundamental y más aún cuando se busca implementar una certificación, por lo que sería importante capacitar al personal para obtener más intervención y facilitar la detección de oportunidades de mejora dentro de los procesos de la empresa.
- La planificación estratégica de la empresa debe ser correctamente documentada y revisada para facilitar el control de cumplimiento de la misma.
- Es importante realizar un seguimiento de los indicadores en los procesos para mantener un control y análisis de los restados de los mismos para consiguiente tomar decisiones en el instante adecuado.
- Mantener la comunicación dentro de la empresa es sumamente importante, la cual facilitará la implementación de cualquier sistema que la organización requiera e inculcará en sus colaboradores el compromiso con la empresa.
- Debido al exceso de responsabilidades y actividades realizadas por Gerencia (1 sola persona) se recomienda implementar el área de ventas, la cual no se encuentra atendida del todo y su control es de suma importancia ya que es la principal fuente de entrada del negocio.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- AENOR, Asociación Española de Normalización y certificación. (2013). *ISO 9001 para la pequeña empresa*.
- Aguilar, M., & Sánchez, L. (2009). Investigación sobre la ISO 9001 . El Cid. Editor.
- Armas, C. (2010). Atuntaqui debe gran parte de su desarrollo a la industria petrolera. *El universo*, 10.
- Continolo, G. (1977). *Dirección y organización del trabajo administrativo*. Bilbao.
- Duhat, M. (2002). *Los manuales administrativos en las oficinas públicas*. México: McGraw Hill Interamericana.
- Lloréns Montes, F. J., & Fuentes Fuentes, M. D. (2005). Gestión de la calidad empresarial . En F. J. Lloréns Montes, & M. D. Fuentes Fuentes, *Gestión de la calidad empresarial* (pág. 13). Madrid: Ediciones Pirámide.
- Medina, A. (2005). *Gestión por procesos y creación de valor público un enfoque analítico*. Santo Domingo República Dominicana: Búho.
- Pérez, J. A. (2012). Gestión por procesos. En J. A. Pérez, *Gestión por procesos* (pág. 49). Madrid: Esic Editorial.
- Terry, G. R., & G., F. S. (2003). *Principios de Administración*. México: Continental.
- Valencia, J. R. (2012). Cómo usar y elaborar los manuales administrativos. En J. R. Valencia, *Cómo usar y elaborar los manuales administrativos* (pág. 59). México : Cengage Learning Editores, S.A.
- Carrasco, F (2009). *Levantamiento y mejoramiento de procesos enfocados a cumplir las normas de calidad ISO, ayudado con indicadores de gestión de planes de mejoramiento continuo para la unidad municipal de salud norte (UMSN)*. Quito-Ecuador. Facultad de Ciencias Administrativas y Contables.

INTERNET

- AITE. (31 de Enero de 2014). *AITE*. Recuperado el 29 de Septiembre de 2014, de AITE: <http://www.aite.com.ec/phocadownload/boletn%2023.pdf>
- Aiteco Consultores. (Marzo de 2013). *Aiteco*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2014, de Aiteco: <http://www.aiteco.com/que-es-un-diagrama-de-flujo/>
- Calidad ISO 9001. (2013). *Sistemas de Gestión de Calidad según ISO 9000*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2014, de <http://iso9001calidad.com/elementos-de-un-proceso-30.html>
- Congreso, F. U. (13 de Abril de 2012). *ucongreso.edu.ar*. Recuperado el 15 de Agosto de 2014, de http://www.ucongreso.edu.ar/grado/carreras/lsi/2006/ele_calsof/MaterialComplem-ISO9000%20A.pdf
- Hsiao, B., & Weber, C. (2011). *Normas 9000*. Recuperado el 28 de Agosto de 2014, de Normas 9000: <http://www.normas9000.com/>
- ISO, S. G. (2008). *Norma Internacional ISO 9001*. Recuperado el 1 de Septiembre de 2014, de http://www.congresoson.gob.mx/ISO/normas/ISO-9001-2000_Requisitos.pdf
- Ministerio de Educación. (s.f.). *Ecuador ama la vida*. Recuperado el 29 de Septiembre de 2014, de Ecuador ama la vida: <http://educacion.gob.ec/uniformes-escolares/>
- Santano, C. M. (25 de Julio de 2013). *pymempresario*. Recuperado el 18 de Septiembre de 2014, de pymempresario: <http://www.pymempresario.com/medianas-empresas/5-pasos-para-hacer-un-manual-de-procedimientos/>

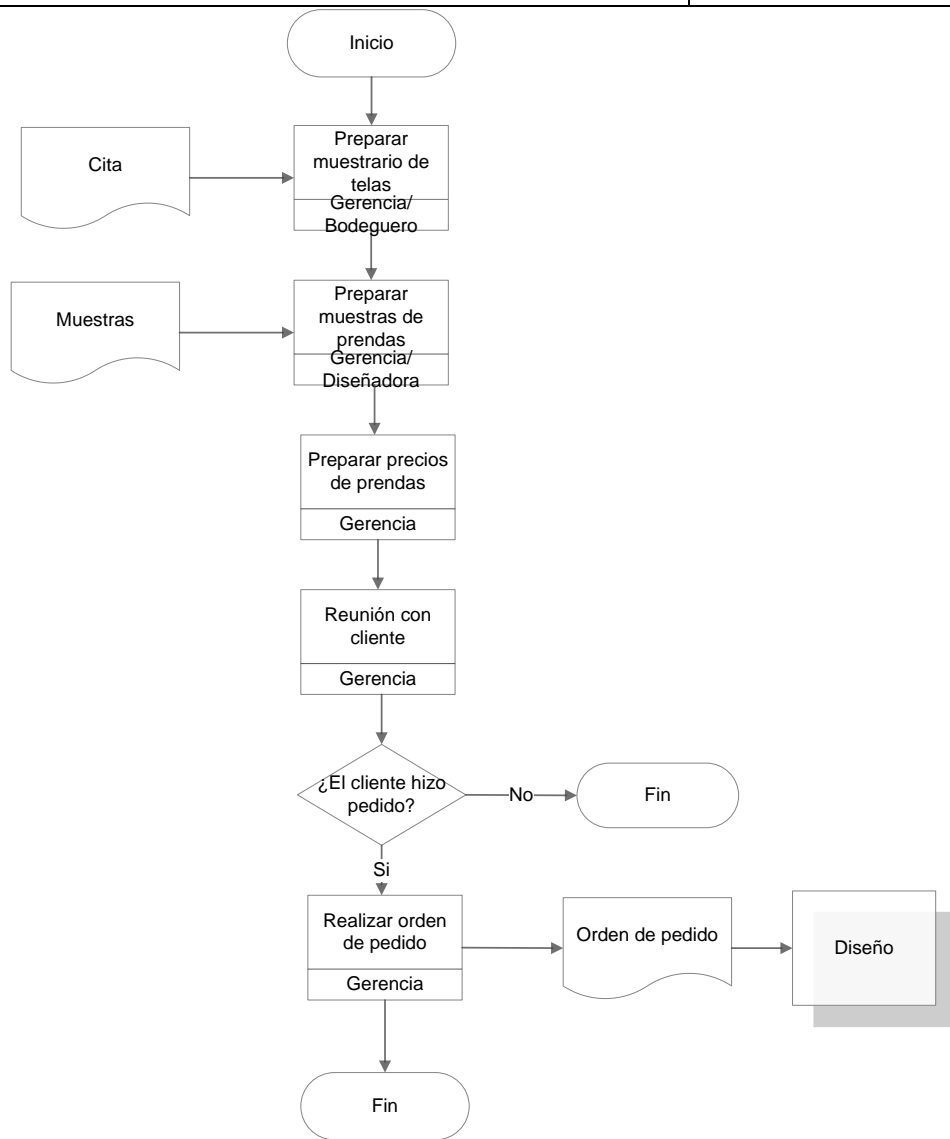
ANEXOS

ANEXO 1



Proceso: Ventas por pedido

CODIGO:	Subproceso:
Edición No.1	
Pág.	



Validado por:	Revisado por:	Autorizado por:
F. dueño del proceso	F. responsable	F. Gerente



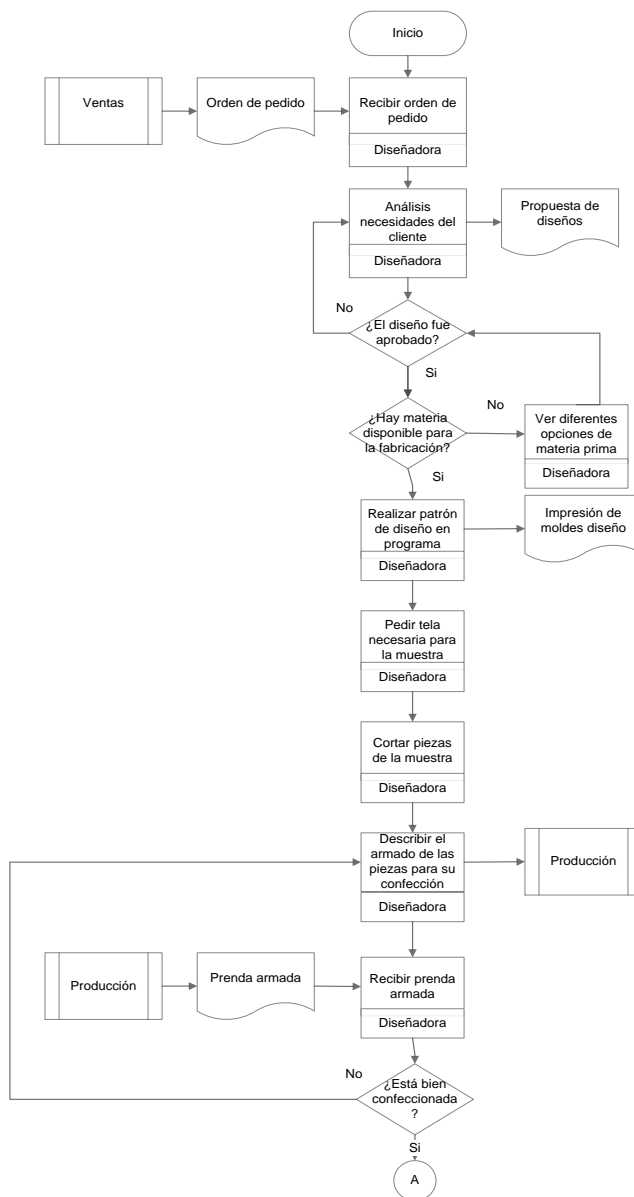
Proceso: Diseño

CODIGO:

Subproceso: Desarrollo de nuevos modelos

Edición No.1

Pág. De



Validado por:

F. dueño del proceso

Revisado por:

F. responsable

Autorizado por:

F. Gerente



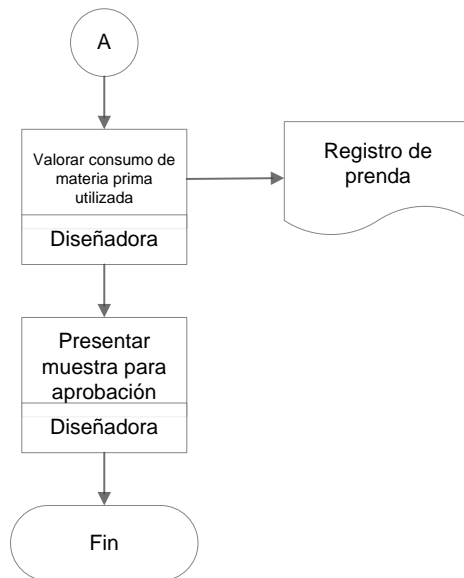
Proceso: Diseño

CODIGO:

Subproceso: Desarrollo de nuevos modelos

Edición No.1

Pág. De



Validado por:

F. dueño del proceso

Revisado por:

F. responsable

Autorizado por:

F. Gerente



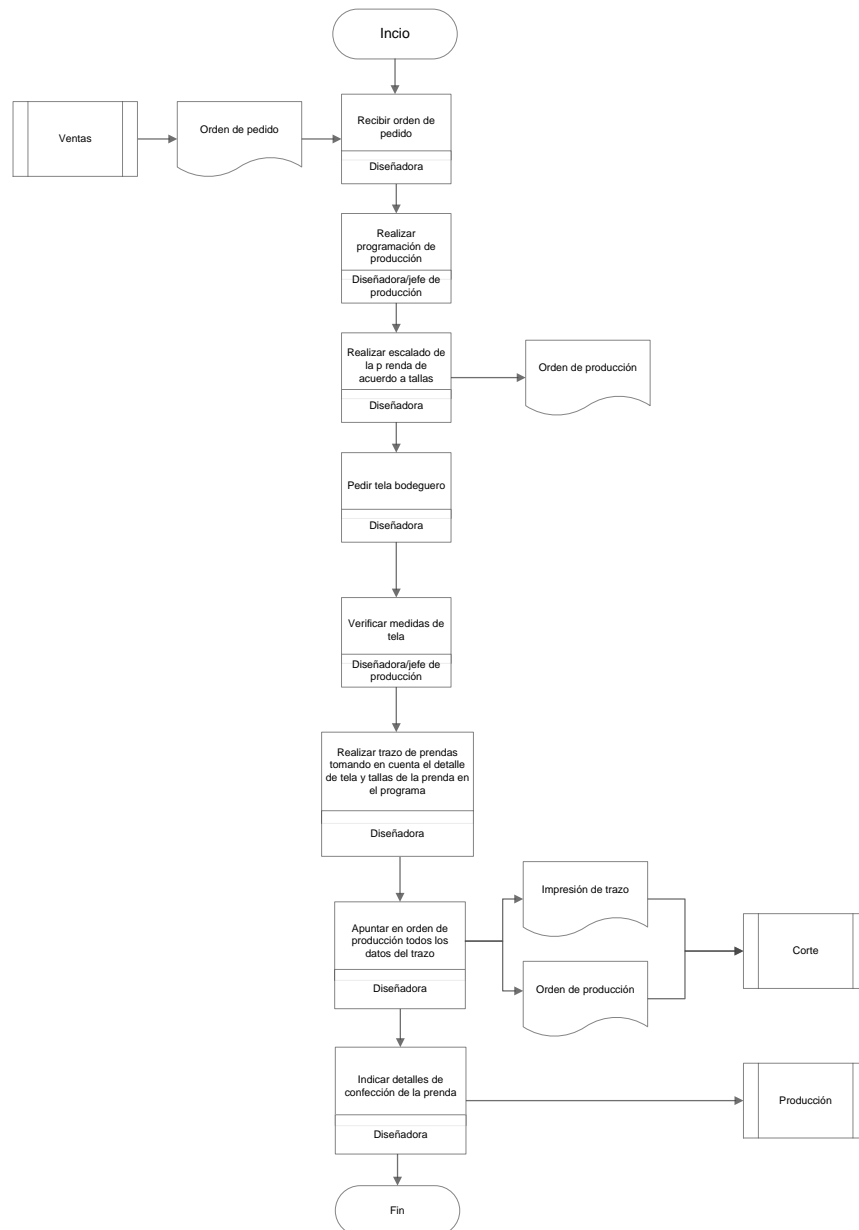
Proceso: Diseño

CODIGO:

Subproceso: Trazos para producción

Edición No.1

Pág. De



Validado por:

F. dueño del proceso

Revisado por:

F. responsable

Autorizado por:

F. Gerente



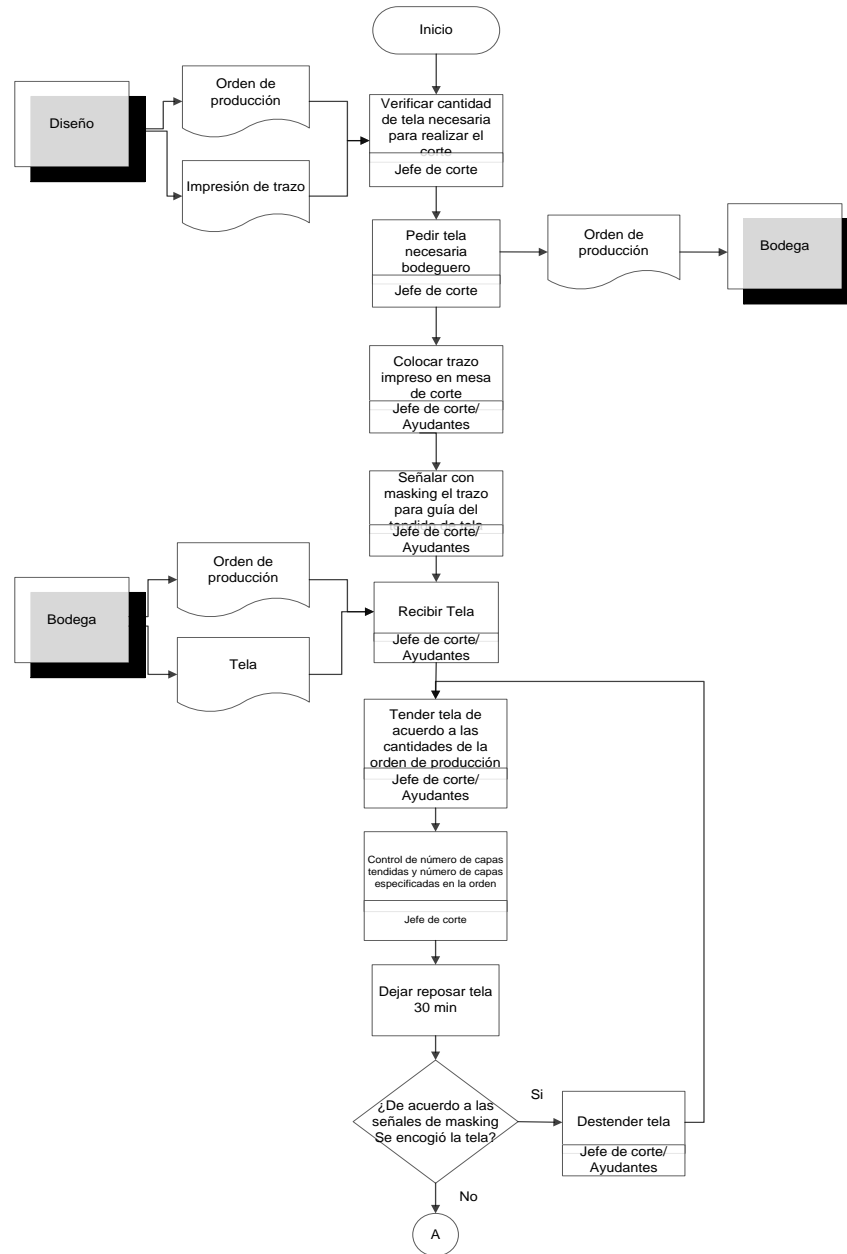
Proceso: Corte

CODIGO:
P04

Subproceso: N/A

Edición No.1

Pág. 13 De



Validado por:

F. dueño del proceso

Revisado por:

F. responsable

Autorizado por:

F. Gerente



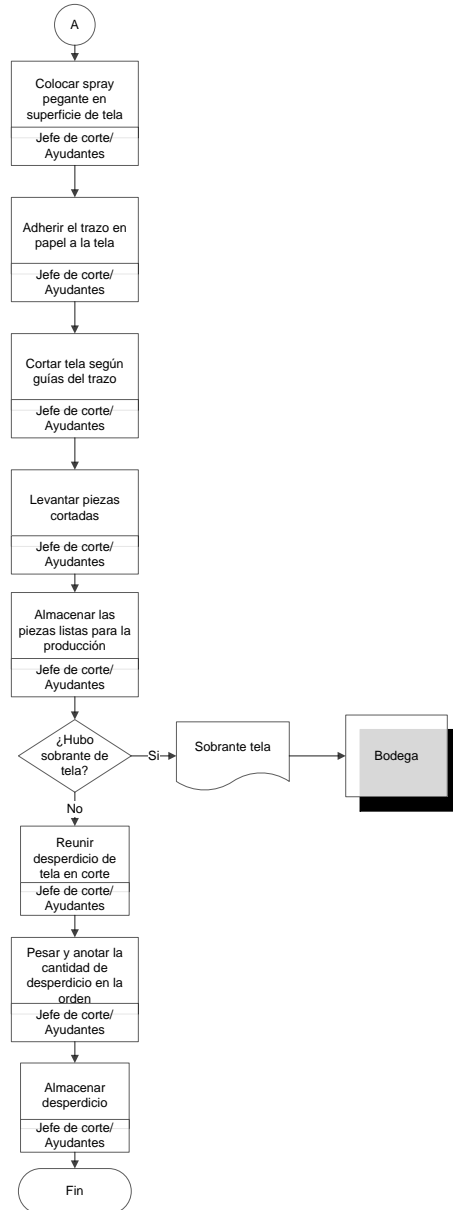
Proceso: Corte

CODIGO:

Subproceso: N/A

Edición No.1

Pág. De



Validado por:

F. dueño del proceso

Revisado por:

F. responsable

Autorizado por:

F. Gerente



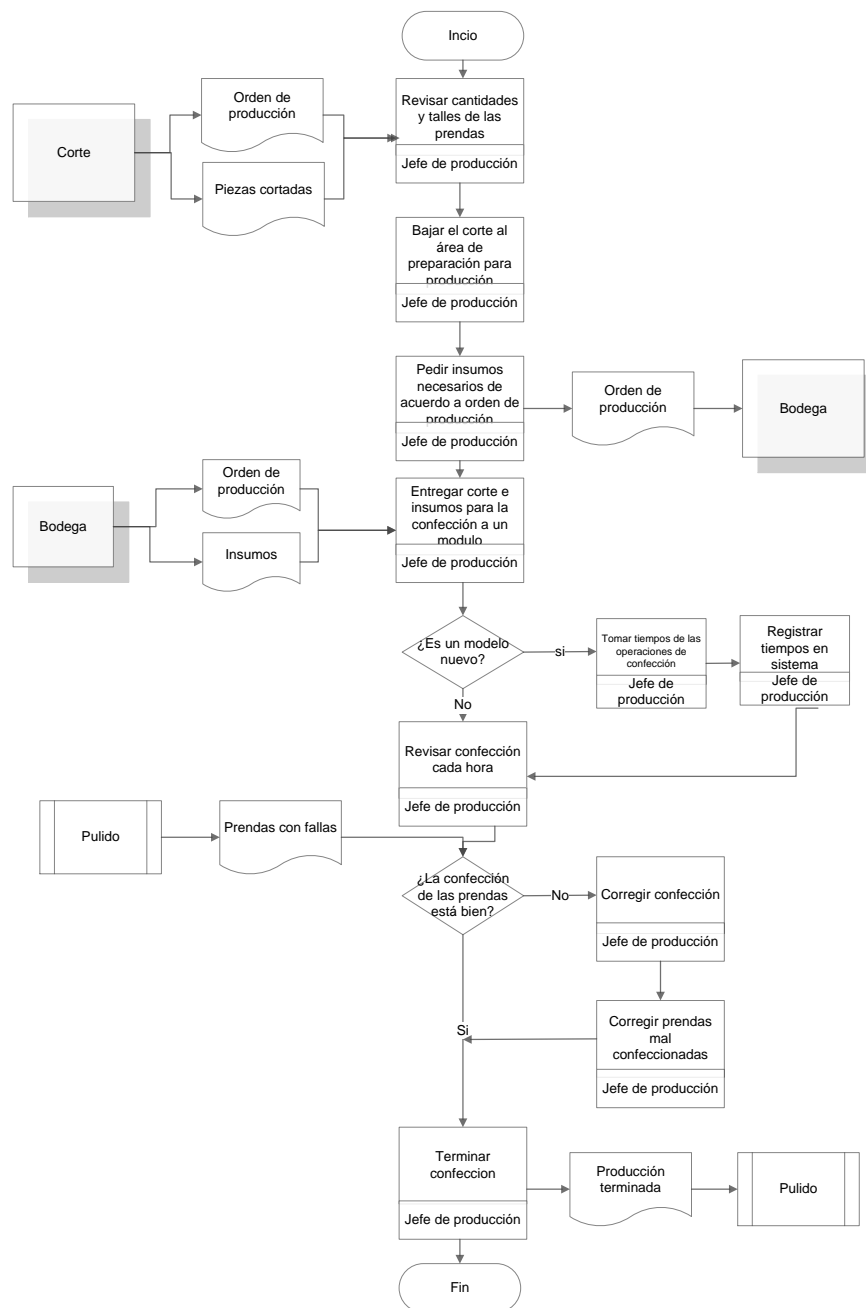
Proceso: Confección

CODIGO:

Subproceso: Control Confección

Edición No.1

Pág. De



Validado por:

F. dueño del proceso

Revisado por:

F. responsable

Autorizado por:

F. Gerente



Proceso: Pulido y empaque

CODIGO:

Subproceso: N/A

Edición No.1

Pág. De



Validado por:

F. dueño del proceso

Revisado por:

F. responsable

Autorizado por:

F. Gerente



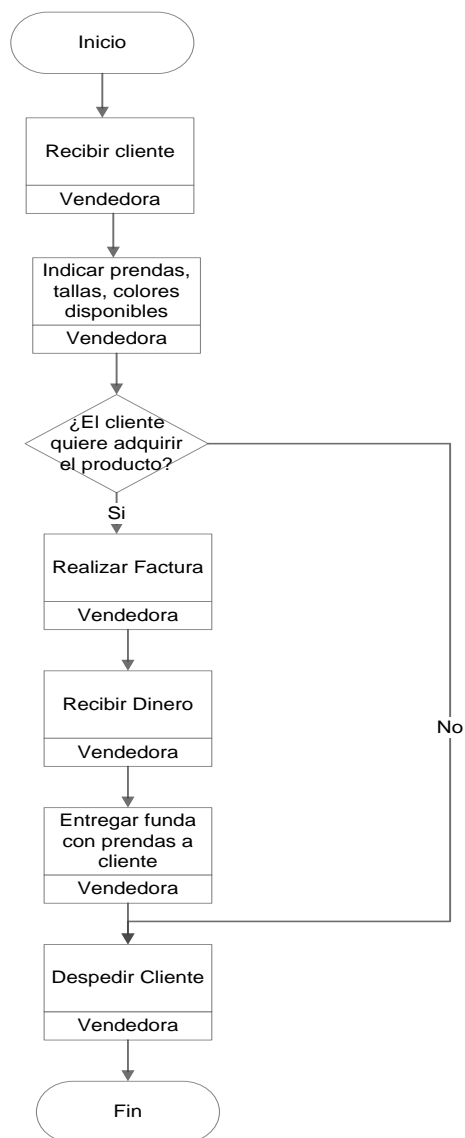
Proceso: Venta directa

CODIGO:

Subproceso: N/A

Edición No.1

Pág. De



Validado por:

F. dueño del proceso

Revisado por:

F. responsable

Autorizado por:

F. Gerente



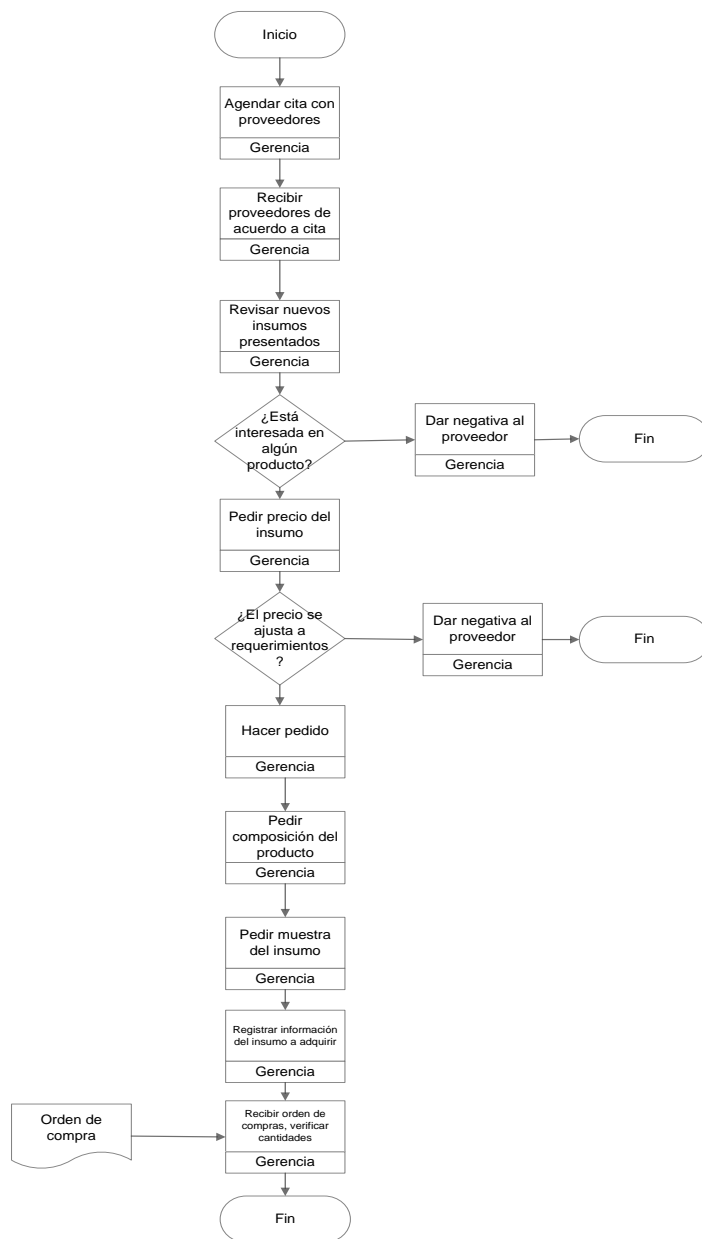
Proceso: Gestión Administrativa y Financiera

CODIGO:

Subproceso: Compras

Edición No.1

Pág. De



Validado por:

F. dueño del proceso

Revisado por:

F. responsable

Autorizado por:

F. Gerente



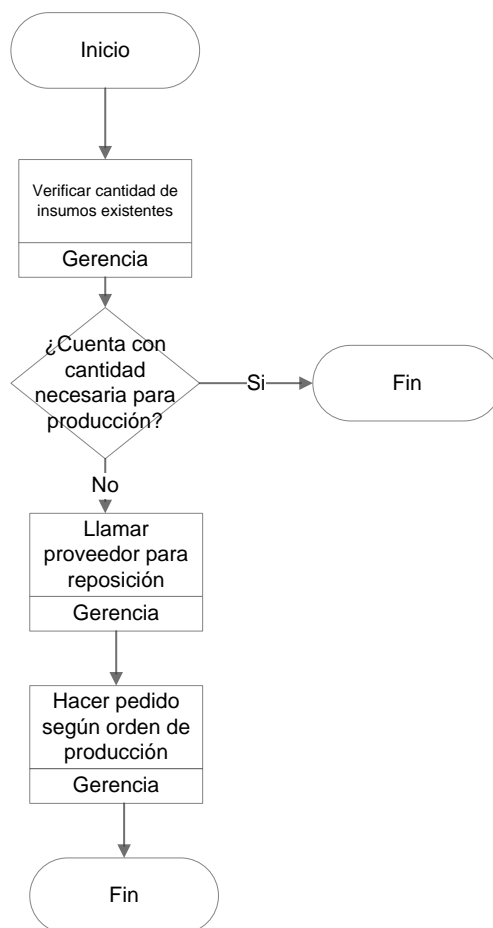
Proceso: Gestión Administrativa y Financiera

CODIGO:

Subproceso: Compras inmediatas

Edición No.1

Pág. De



Validado por:

F. dueño del proceso

Revisado por:

F. responsable

Autorizado por:

F. Gerente



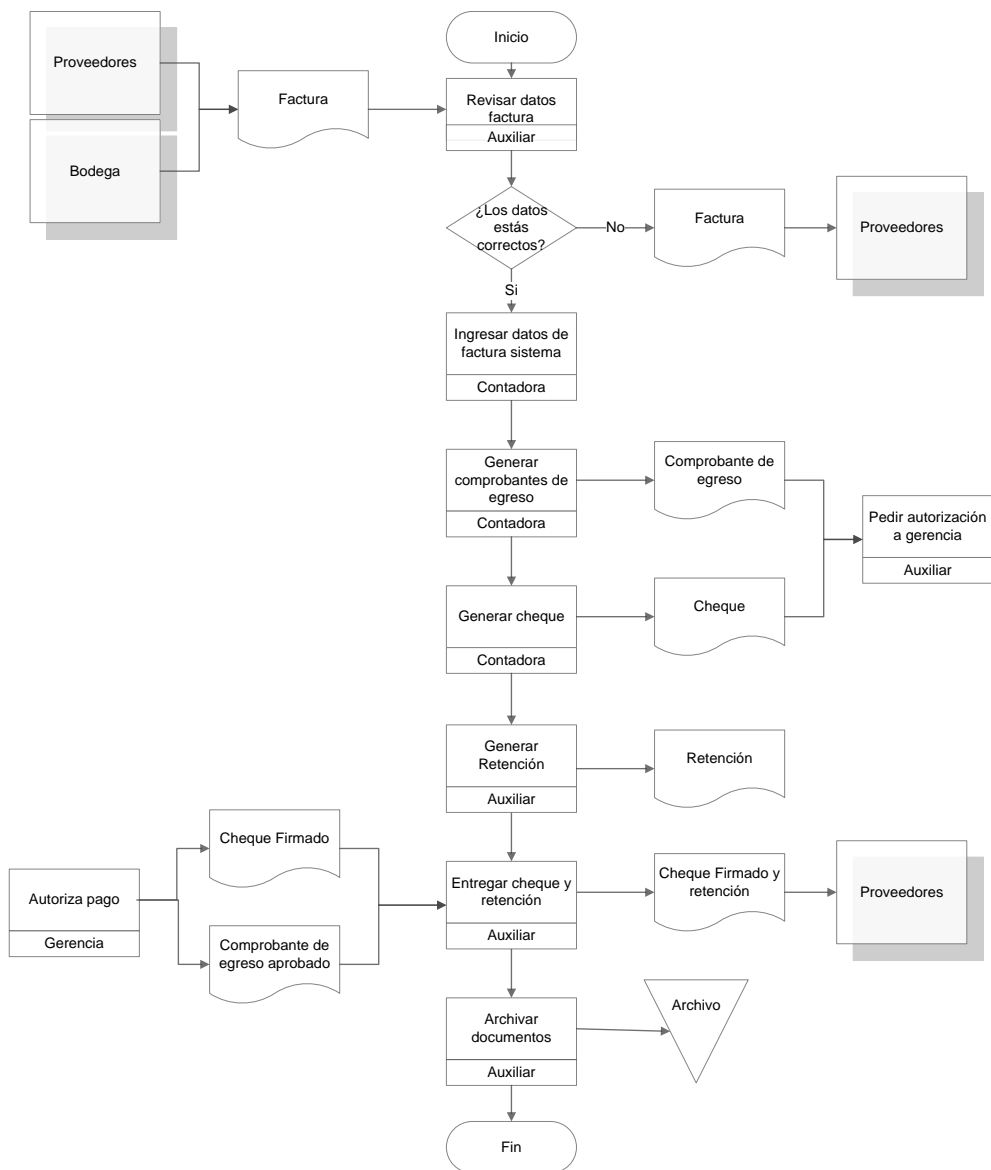
Proceso: Gestión Administrativa y Financiera

CODIGO:

Subproceso: Registro y pago de facturas proveedores

Edición No.1

Pág. De



Validado por:

F. dueño del proceso

Revisado por:

F. responsable

Autorizado por:

F. Gerente



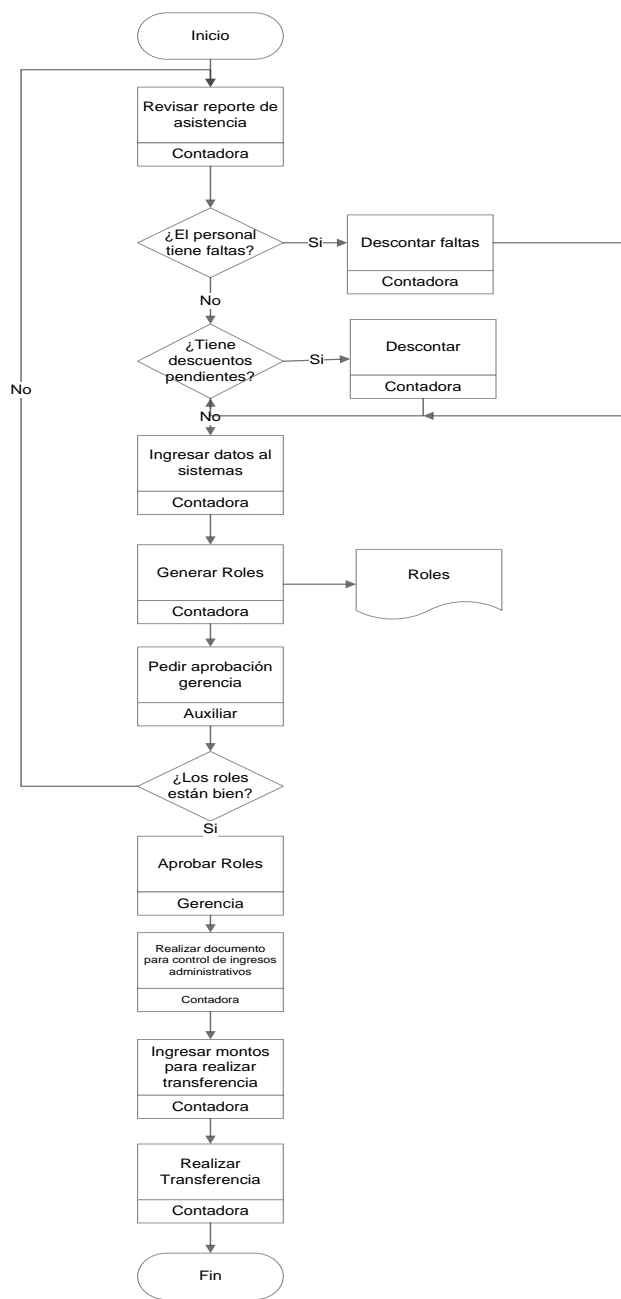
Proceso: Gestión Administrativa y Financiera

CODIGO:

Subproceso: Elaboración y pago de nómina (administrativas)

Edición No.1

Pág. De



Validado por:

F. dueño del proceso

Revisado por:

F. responsable

Autorizado por:

F. Gerente



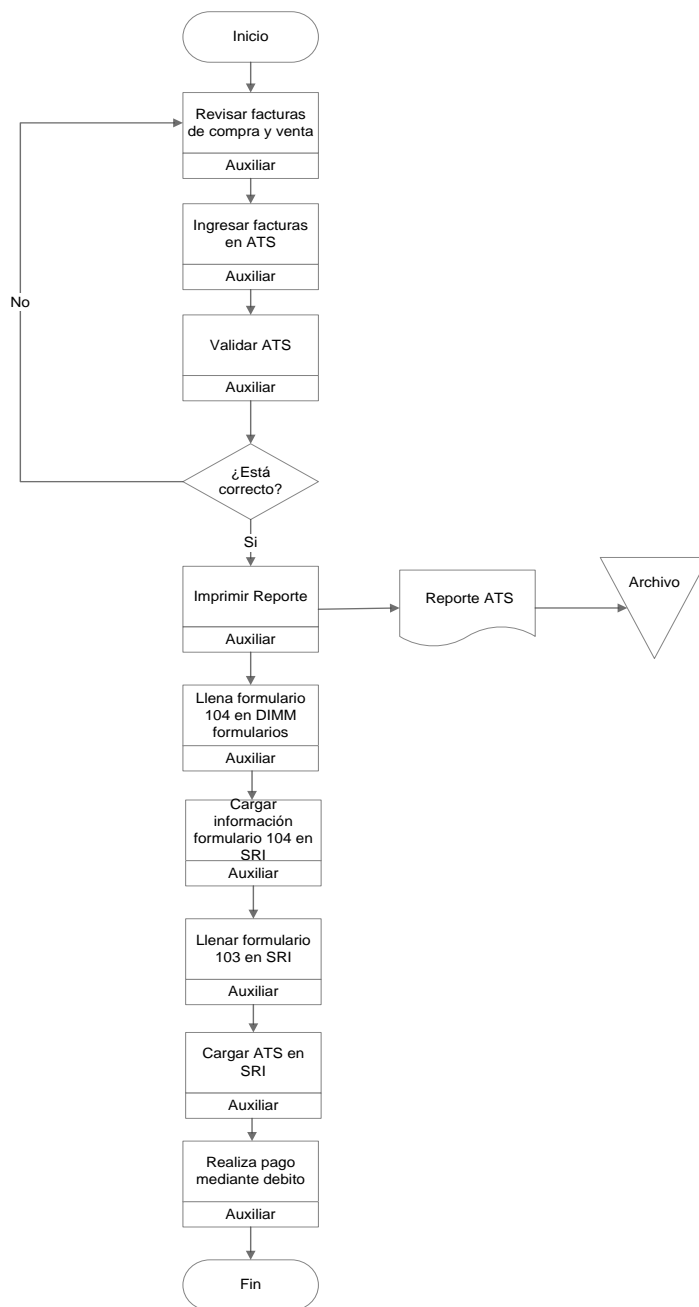
Proceso: Gestión Administrativa y Financiera

CODIGO:

Subproceso: Pago de impuestos

Edición No.1

Pág. De



Validado por:

F. dueño del proceso

Revisado por:

F. responsable

Autorizado por:

F. Gerente



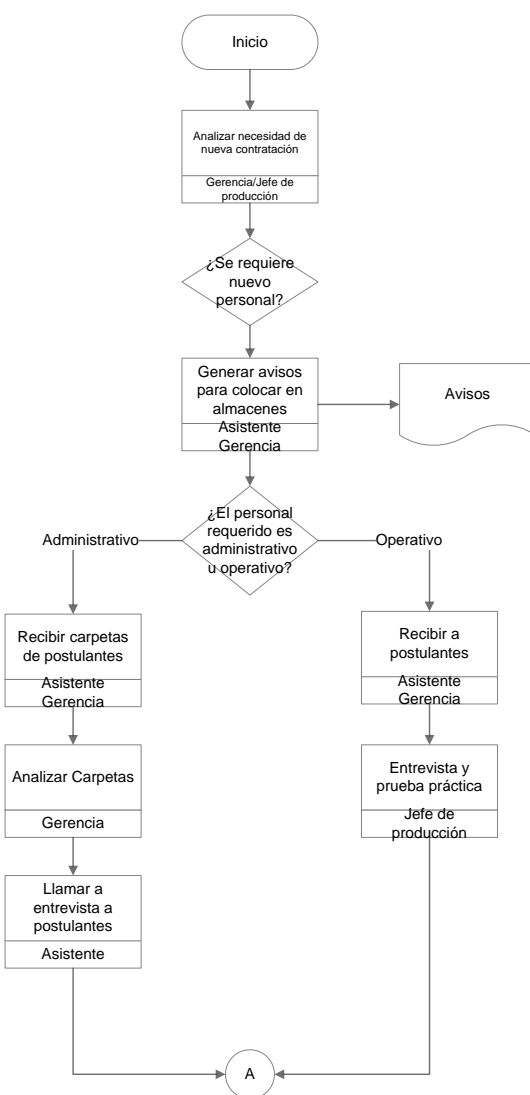
Proceso: Gestión de Recursos Humanos

CODIGO:

Subproceso: Reclutamiento y selección personal

Edición No.1

Pág. De



Validado por:

F. dueño del proceso

Revisado por:

F. responsable

Autorizado por:

F. Gerente



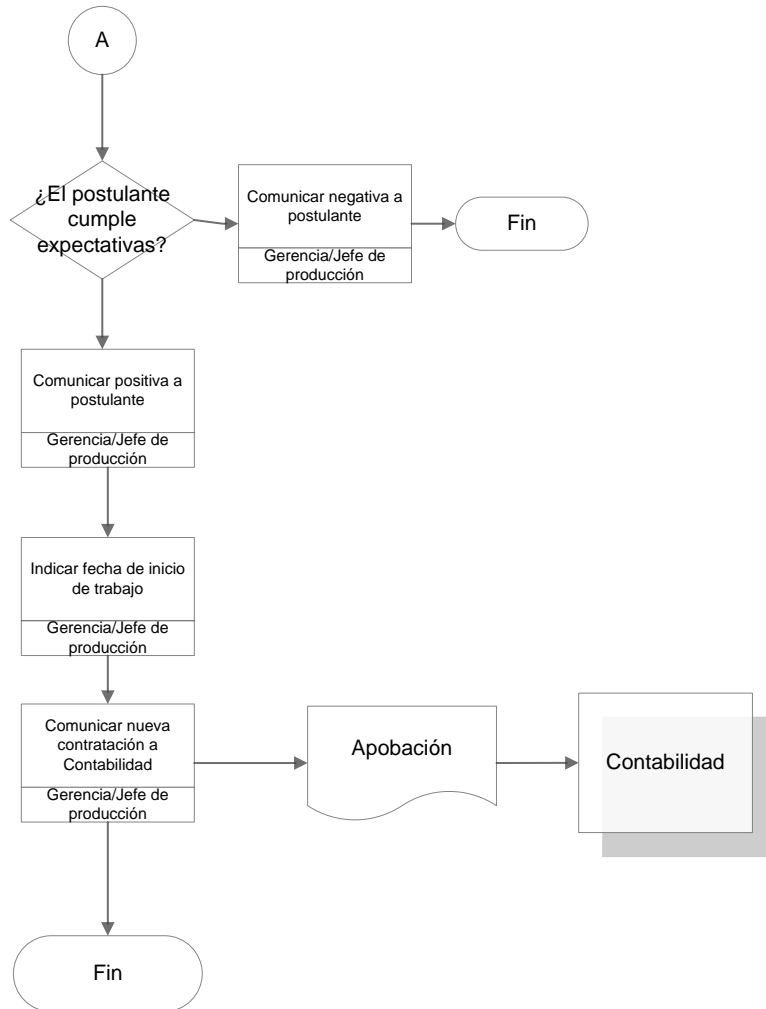
Proceso: Gestión de Recursos Humanos

CODIGO:

Subproceso: Reclutamiento y selección personal

Edición No.1

Pág. De



Validado por:

F. dueño del proceso

Revisado por:

F. responsable

Autorizado por:

F. Gerente



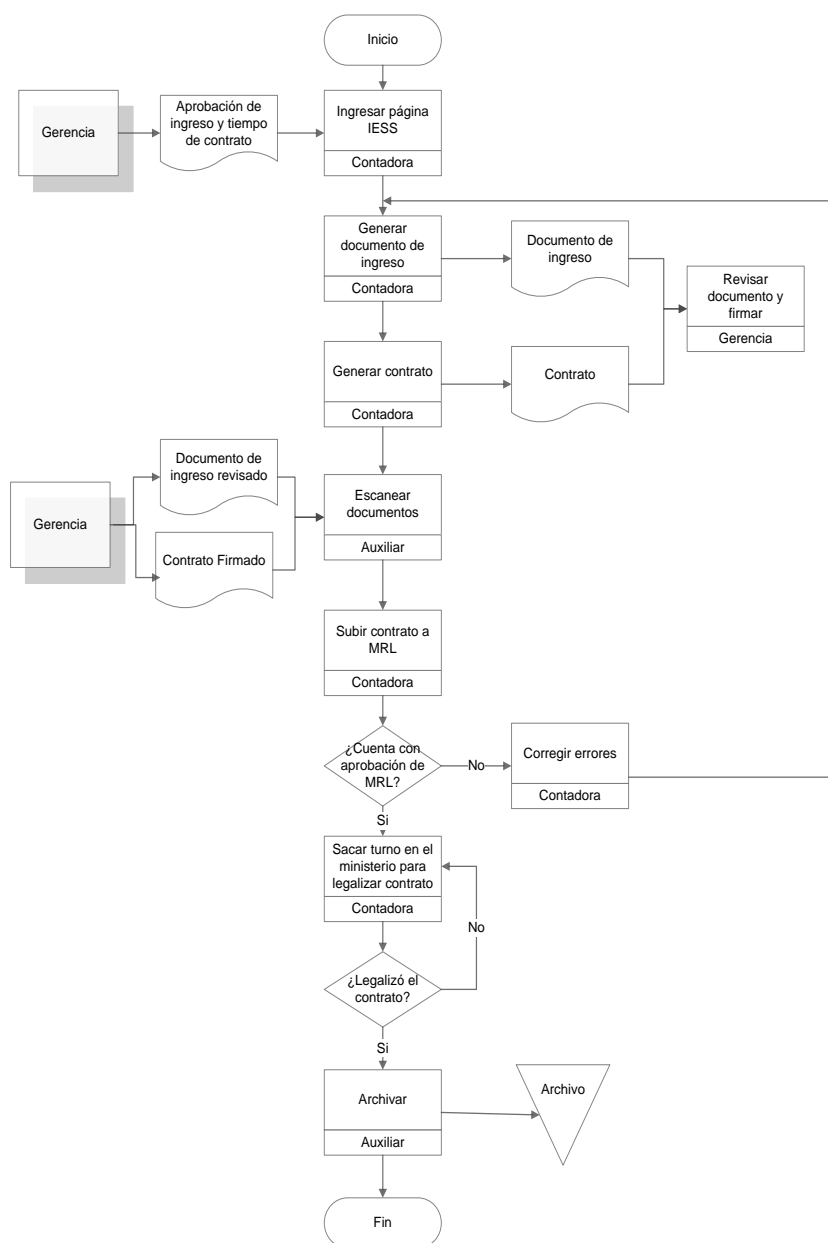
Proceso: Gestión de Recursos Humanos

CODIGO:

Subproceso: Registro nuevo personal

Edición No.1

Pág. De



Validado por:

F. dueño del proceso

Revisado por:

F. responsable

Autorizado por:

F. Gerente



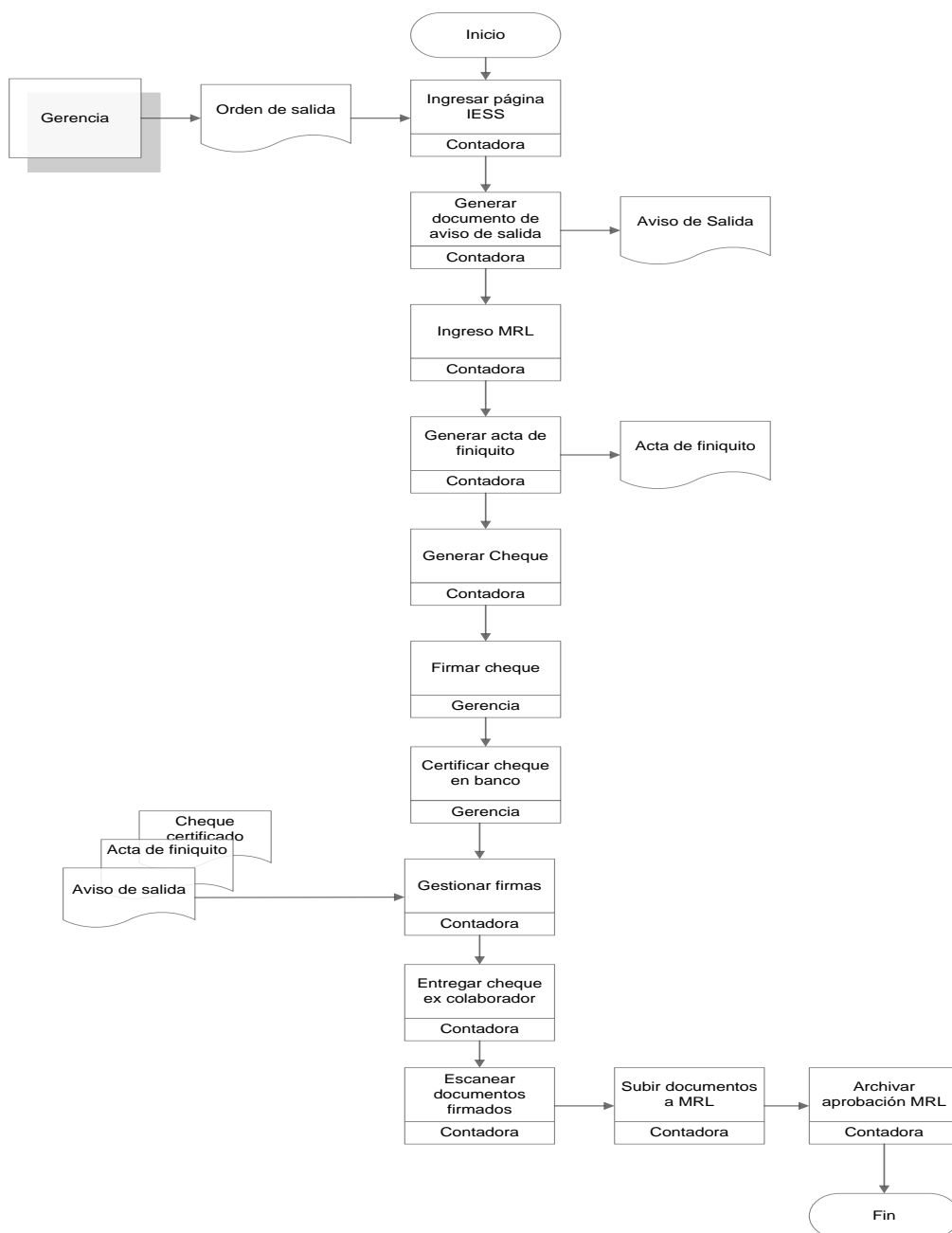
Proceso: Gestión de Recursos Humanos

CODIGO:

Subproceso: Registro salida personal

Edición No.1

Pág. De



Validado por:

F. dueño del proceso

Revisado por:

F. responsable

Autorizado por:

F. Gerente



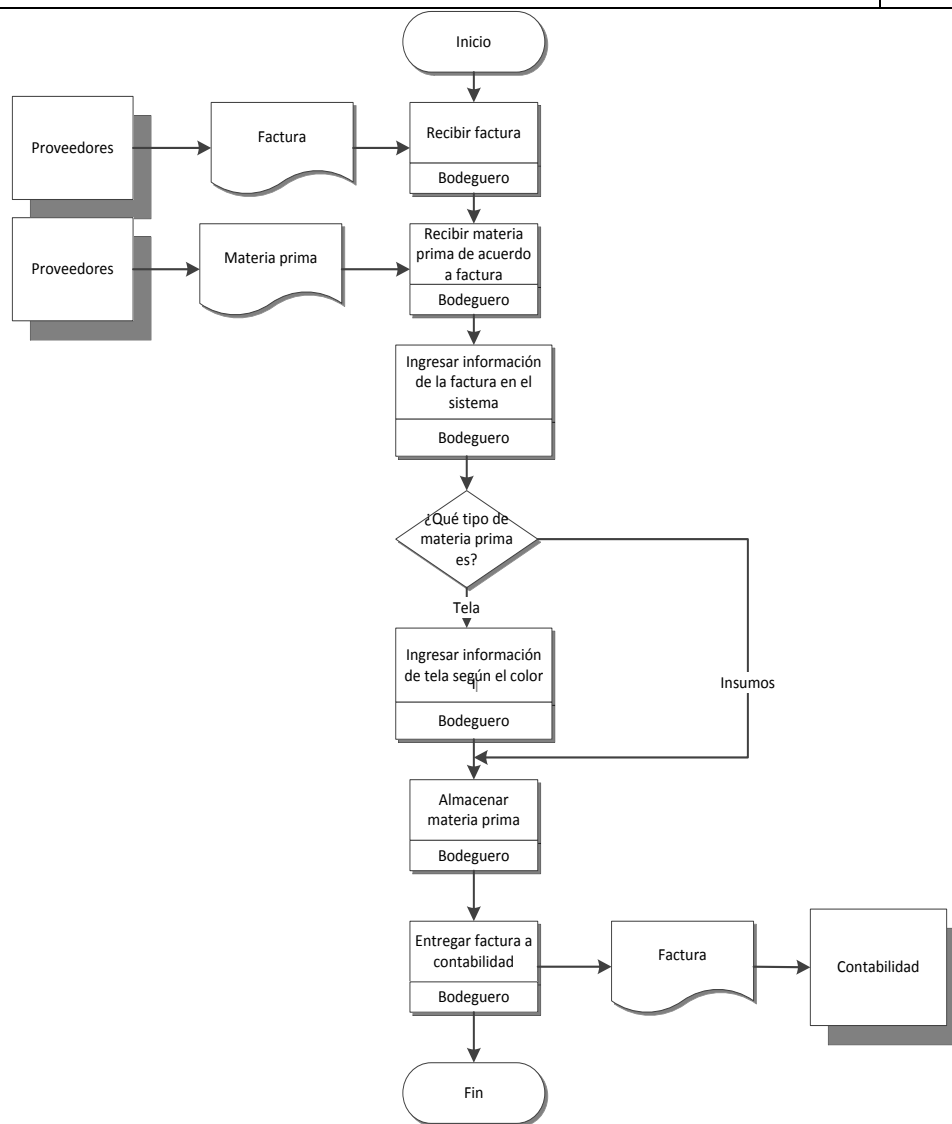
Proceso: Bodegaje

CODIGO:

Subproceso: Recepción materia prima

Edición No.1

Pág. De



Validado por:

F. dueño del proceso

Revisado por:

F. responsable

Autorizado por:

F. Gerente



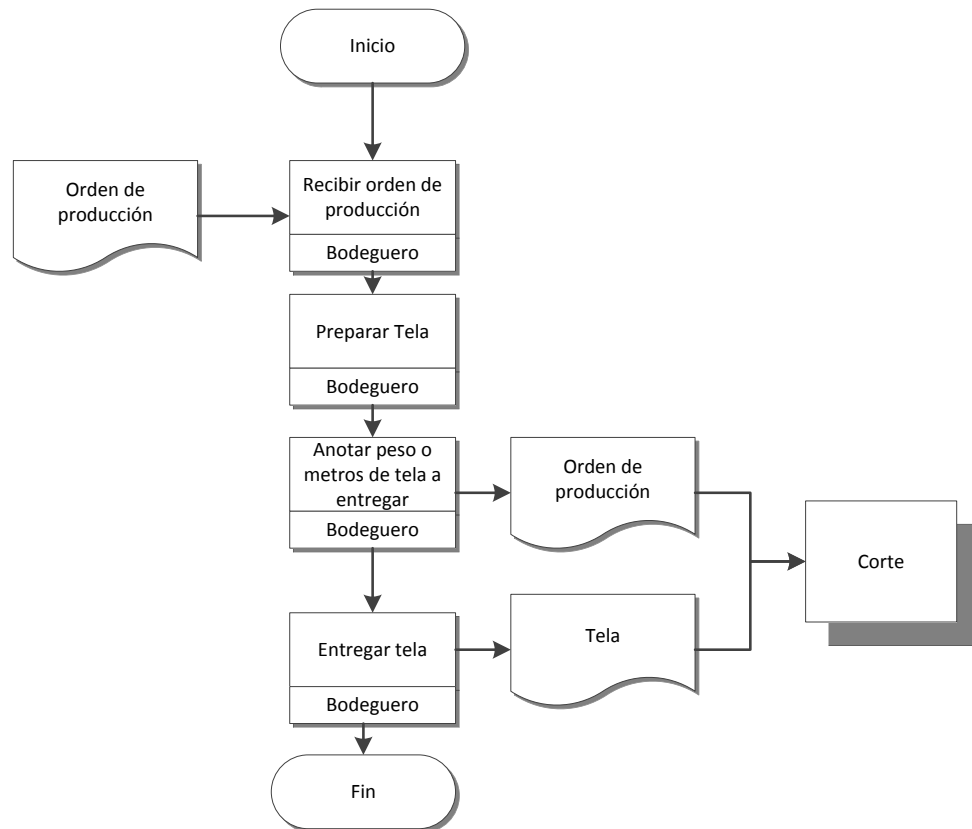
Proceso: Bodegaje

CODIGO:

Subproceso: Entrega tela

Edición No.1

Pág. De



Validado por:

F. dueño del proceso

Revisado por:

F. responsable

Autorizado por:

F. Gerente



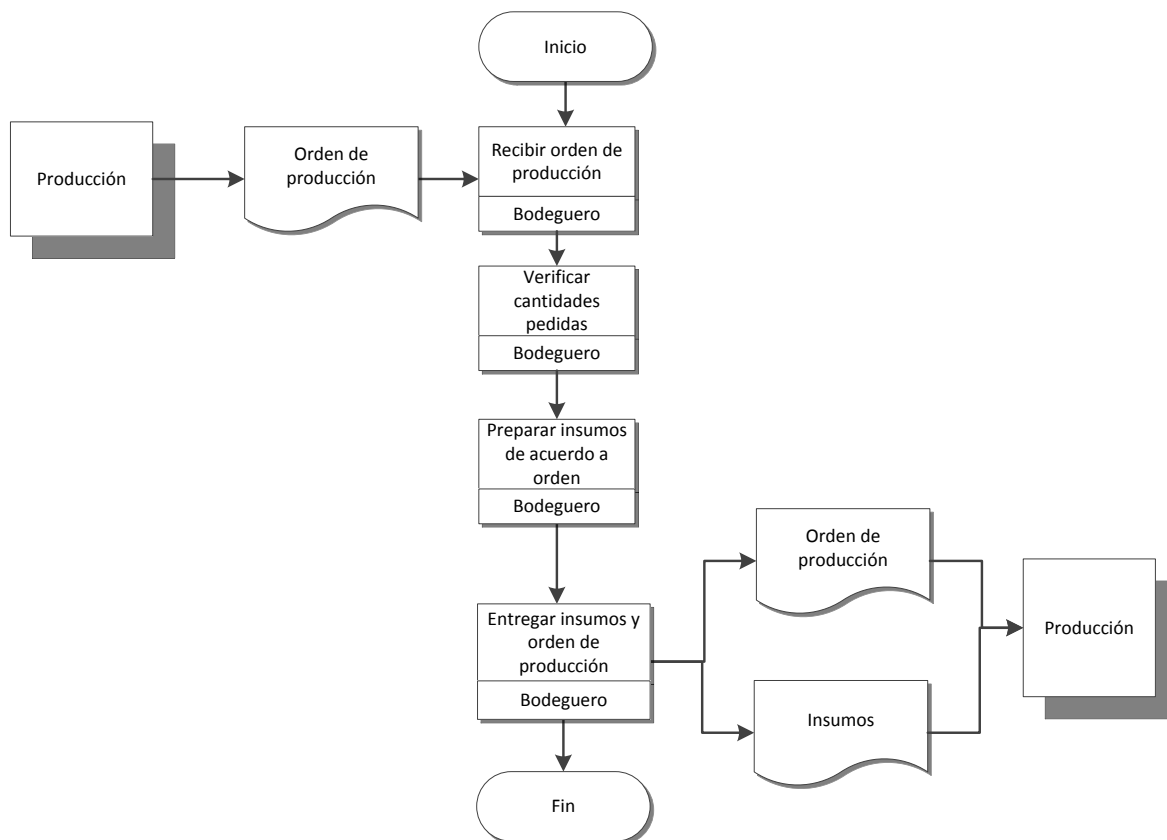
Proceso: Bodegaje

CODIGO:

Subproceso: Entrega insumos

Edición No.1

Pág. De



Validado por:

F. dueño del proceso

Revisado por:

F. responsable

Autorizado por:

F. Gerente



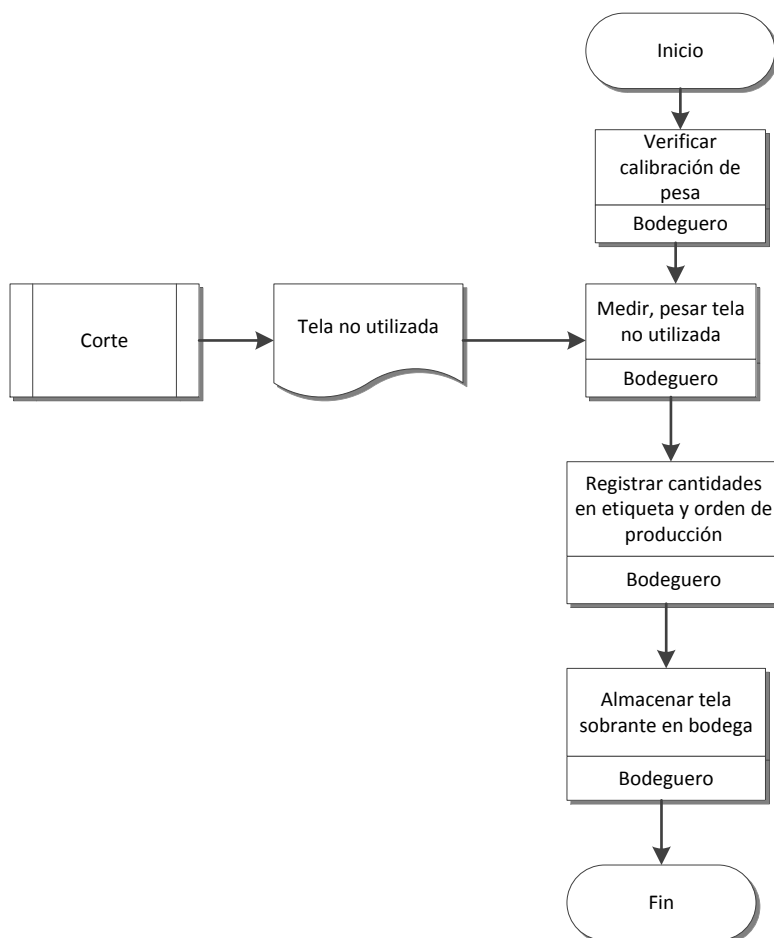
Proceso: Bodegaje

CODIGO:

Subproceso: Recepción de tela no utilizada

Edición No.1

Pág. De



Validado por:

F. dueño del proceso

Revisado por:

F. responsable

Autorizado por:

F. Gerente



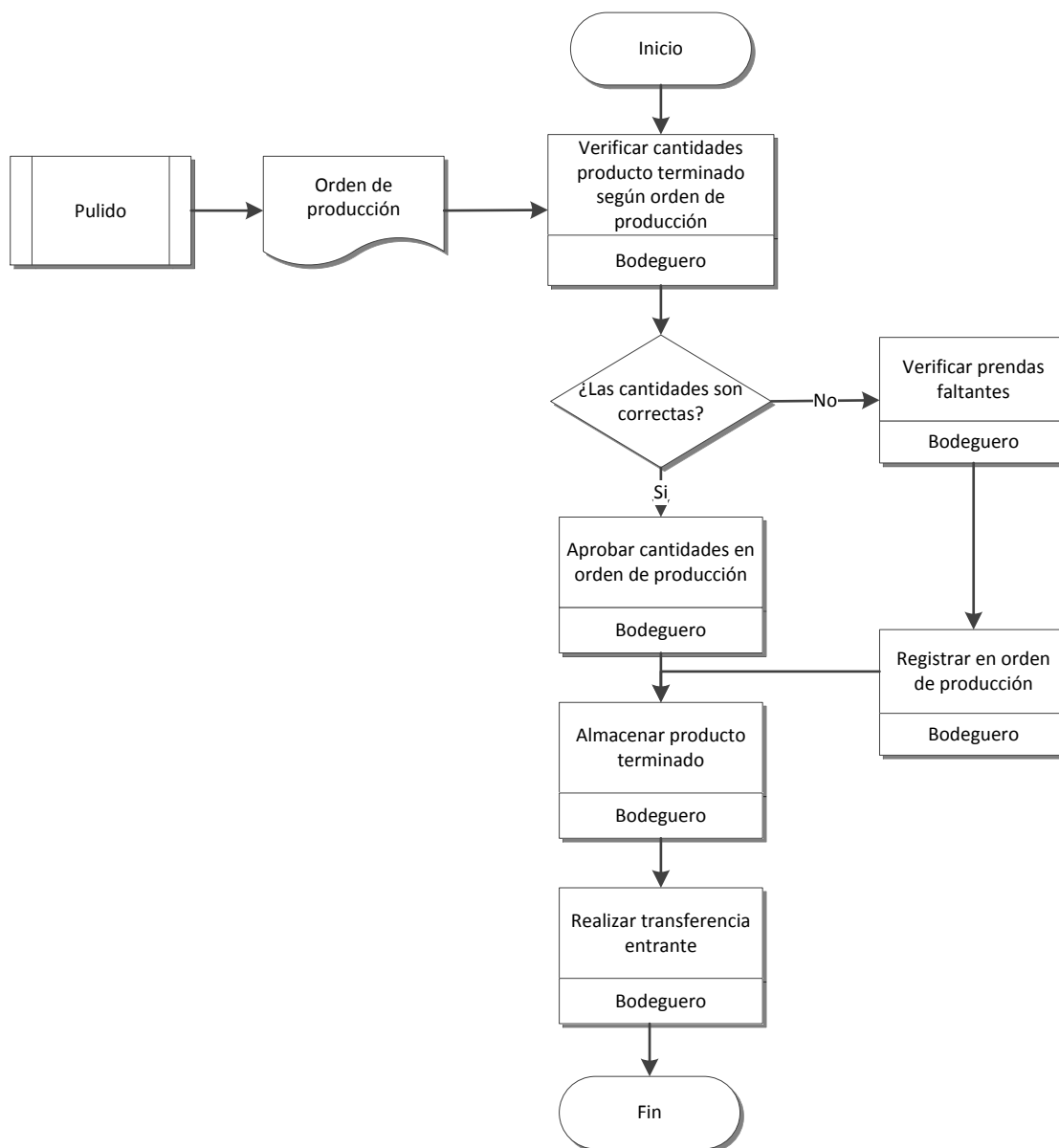
Proceso: Bodega

CODIGO:

Subproceso: Recepción producto terminado

Edición No.1

Pág. De



Validado por:

F. dueño del proceso

Revisado por:

F. responsable

Autorizado por:

F. Gerente



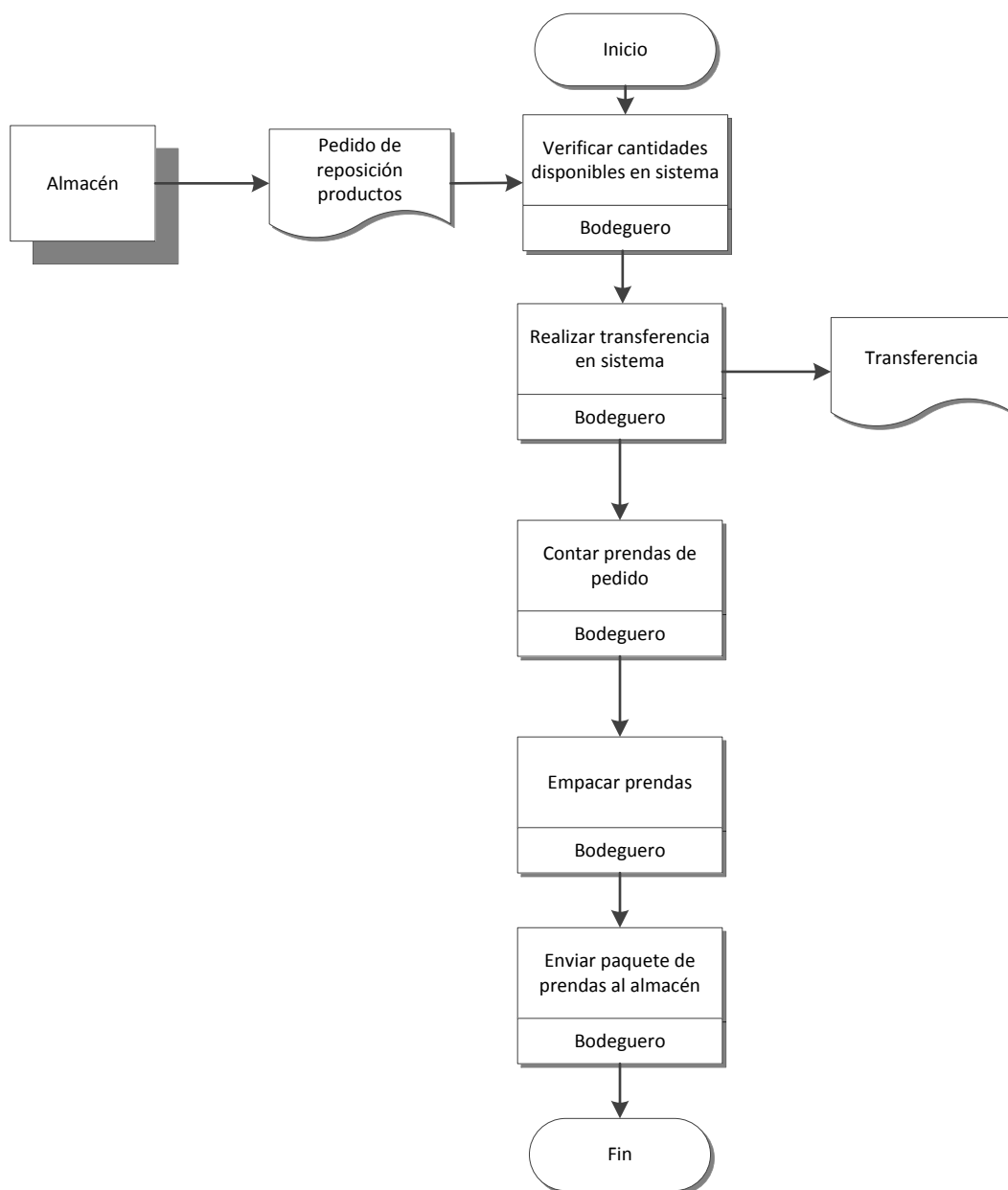
Proceso: Bodega

CODIGO:

Subproceso: Distribución producto terminado

Edición No.1

Pág. De



Validado por:

F. dueño del proceso

Revisado por:

F. responsable

Autorizado por:

F. Gerente



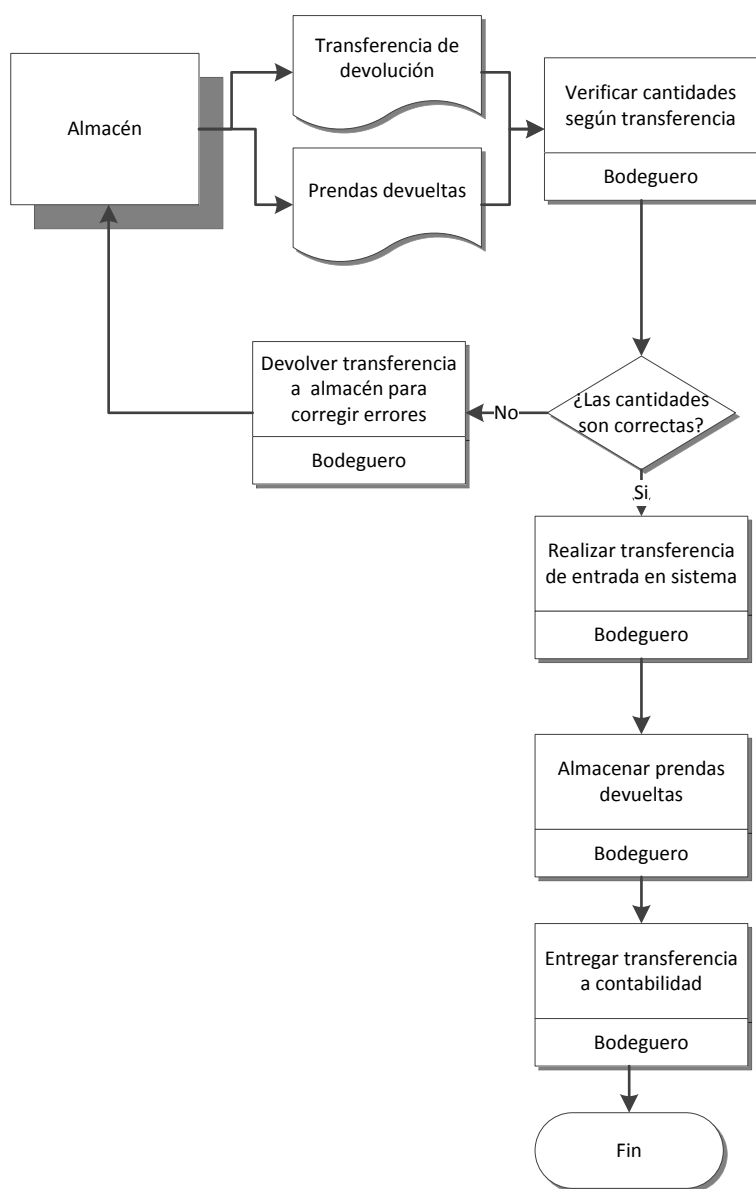
Proceso: Bodega

CODIGO:

Subproceso: Recepción devoluciones

Edición No.1

Pág. De



Validado por:

F. dueño del proceso

Revisado por:

F. responsable

Autorizado por:

F. Gerente



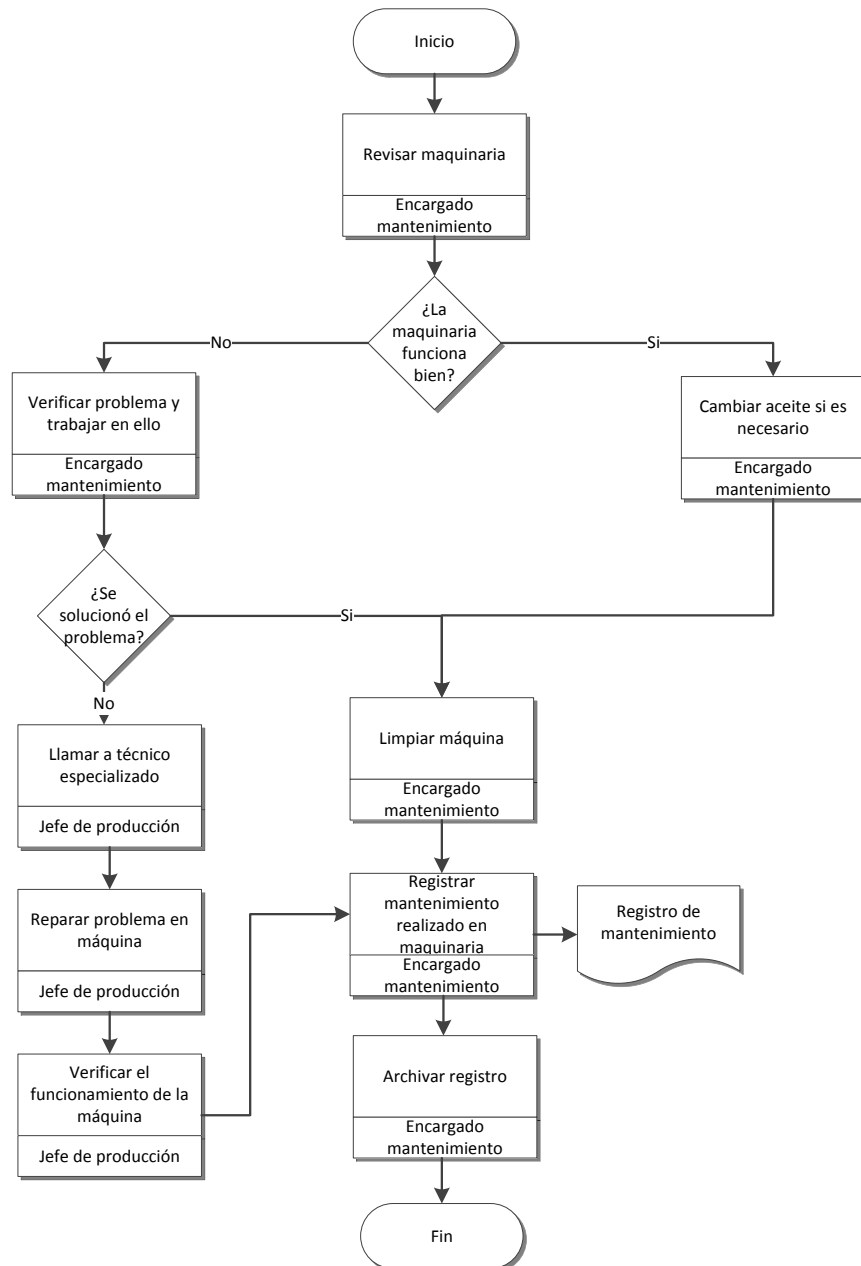
Proceso: Mantenimiento maquinaria

CODIGO:

Subproceso: N/A

Edición No.1

Pág. De



Validado por:

F. dueño del proceso

Revisado por:

F. responsable

Autorizado por:

F. Gerente

ANEXO 2

Área: Gerencia **Frecuencia:** Ocasional
Responsable: Gerente / Diseñadora/ Bodeguero
Proceso: Gestión Administrativa
Subproceso: Ventas por pedido

N°	Actividades	VAR Valor agregado real	VAN Valor agregado Negocio	SVA Sin Valor Agregado	Tiempo (minutos)	Observaciones
1	Preparar muestrario de telas		x		5	S/N Revisar prendas De acuerdo a informe de Diseño Depende de cliente S/N
2	Preparar muestras de prendas		x		10	
3	Preparar precios de prendas		x		5	
4	Reunión con el cliente		x		45	
5	Realizar orden de pedido	x			5	
Tiempo Proceso					20	
Total actividades		1	4			
Porcentaje		20%	80%		100%	

Área:

Ventas

Frecuencia: Ocasional

Responsable:

Vendedora

Proceso:

Venta directa

N°	Actividades	VAR Valor agregado real	VAN Valor agregado Negocio	SVA Sin Valor Agregado	Tiempo (minutos)	Observaciones
1	Recibir cliente		X		0,1	S/N
2	Indicar prendas, tallas y colores disponibles al cliente		X		10	S/N
3	Realizar Factura		X		2	S/N
4	Recibir dinero		X		0,5	S/N
5	Entregar funda con prendas al cliente		X		0,2	S/N
6	Despedir cliente		X		0,1	S/N
Tiempo Proceso					12,1	
Total actividades			6			
Porcentaje		0%	100%		100%	

Área: Diseño **Frecuencia:** Ocasional
Responsable: Diseñadora
Proceso: Diseño
Subproceso: Desarrollo nuevas prendas

N°	Actividades	VAR Valor agregado real	VAN Valor agregado Negocio	SVA Sin Valor Agregado	Tiempo (minutos)	Observaciones
1	Recibir orden de pedido	X			5	Verificar orden de entrega
2	Análisis de necesidades de cliente	X			10	S/N
3	Proponer diseños	X			20	S/N
4	Verificar materia prima adecuada para la prenda	X			5	S/N
5	Realizar patrón de diseño en programa	X			45	Tiempo depende de la complicidad de diseño
6	Pedir tela necesaria para la muestra	X			5	S/N
7	Cortar piezas de la prenda de acuerdo al molde	X			15	S/N
8	Explicar el armado de la prenda en confección	X			5	S/N
9	Recibir prenda armada	X			5	S/N
10	Valorar consumo de materia prima utilizada	X			4	S/N
11	Presentar muestra para aprobación	X			10	S/N
12	Recibir orden de pedido	X			1	S/N
13	Realizar programación de producción	X			5	S/N
14	Realizar escalado de la prenda de acuerdo a tallas	X			10	S/N
15	Pedir tela bodeguero	X			5	S/N

16	Verificar medidas de tela	X	1	Todas las telas tienen diferentes medidas
17	Realizar trazo de prendas	X	10	Valorar aprovechamiento de la tela, evitar el alto desperdicio de tela
18	Apuntar en orden de producción los datos del trazo		1	S/N
19	Imprimir trazo en plotter	X	2,5	Tiempo por metro de trazo
20	Emitir orden de producción	X	2	S/N
21	Indicar detalles de confección a jefe de producción	X	5	S/N
Tiempo Proceso			171,5	
Total actividades			21	
Porcentaje			100%	

Área:

Diseño

Frecuencia:

Diario

Responsable:

Diseñadora

Proceso:

Diseño

Subproceso:

Trazo producción

N°	Actividades	VAR Valor agregado real	VAN Valor agregado Negocio	SVA Sin Valor Agregado	Tiempo (minutos)	Observaciones
1	Recibir orden de pedido	X			5	S/N
2	Realizar programación de producción	X			5	S/N
3	Realizar escalado de la prenda de acuerdo a tallas	X			10	S/N
4	Pedir tela bodeguero	X			5	S/N
5	Verificar medidas de tela	X			1	Todas las telas tienen diferentes medidas Evitar el alto desperdicio de tela (por trazo)
6	Realizar trazo de prendas	X			10	
7	Apuntar en orden de producción los datos del trazo	X			1	
8	Imprimir trazo en plotter				2,5	Tiempo por metro de trazo
9	Emitir orden de producción	X			2	S/N
10	Indicar detalles de confección a jefe de producción	X			5	S/N
Tiempo Proceso					46,5	
Total actividades		10				
Porcentaje		100%			100%	

Área:

Corte

Frecuencia: Diaria

Responsable:

Cortador

Proceso:

Corte para producción

N°	Actividades	VAR Valor agregado real	VAN Valor agregado Negocio	SVA Sin Valor Agregado	Tiempo (minutos)	Observaciones
1	Verificar cantidades de tela necesaria para realizar corte	X			5	S/N
2	Pedir tela necesaria bodeguero	X			0,5	S/N
3	Colocar trazo impreso en mesa de corte	X			1	S/N
4	Señalar con masking el trazo para guía de tendido de tela	X			3	S/N
5	Recibir Tela	X			0,2	S/N
6	Tender tela de acuerdo a las cantidades de orden de producción	X			0,33	Tiempo de tendido por capa
7	Control de número de capas tendidas y número de capas específicas en la orden	X			4	S/N
8	Dejar reposar tela	X			10	Tiempo depende de tipo de tela
9	Colocar spray pegante en superficie tela	X			1,5	S/N
10	Adherir el trazo en papel a la tela	X			1,5	S/N
11	Cortar tela según guías de trazo	X			15	Tiempo depende tamaño de corte
12	Levantar piezas cortadas	X			20	S/N
13	Almacenar piezas listas para producción	X			5	S/N
14	Reunir desperdicio de tela en corte		X		2	S/N
15	Pesar y anotar la cantidad de desperdicio en orden		X		0,5	S/N
16	Almacenar desperdicio		X		0,083	S/N
Tiempo Proceso					38,5	
Total actividades		13	3			
Porcentaje		81%	19%		100%	

Área: Producción
Responsable: Jefe de Producción
Proceso: Confección
Subproceso: Control de confección

Frecuencia: Diaria

N°	Actividades	VAR Valor agregado real	VAN Valor agregado Negocio	SVA Sin Valor Agregado	Tiempo (minutos)	Observaciones
1	Recibir orden de producción y piezas cortadas	X			5	S/N
2	Revisar cantidades y tallas de las prendas	X			2	S/N
3	Bajar el corte en bloques al área de preparación para producción	X			6	S/N
4	Pedir insumos necesarios para la producción	X			1	S/N
5	Entregar insumos y piezas para la confección a un módulo	X			7	S/N
6	Tomar tiempos		X		60	Actividad para nuevas prendas
7	Revisar Confección	X			15	Realiza la actividad cada hora
8	Corregir confección	X			2	S/N
9	Corregir prendas mal confeccionadas	X			2	S/N
10	Enviar prendas terminadas a pulido	X			4	S/N
Tiempo proceso					104	
Total actividades		9	1			
Porcentaje		90%	10%		100%	

Área:

Producción

Frecuencia: Diaria**Responsable:**

Operaria Pulido

Proceso:

Pulido y empaque

N°	Actividades	VAR Valor agregado real	VAN Valor agregado Negocio	SVA Sin Valor Agregado	Tiempo (minutos)	Observaciones
1	Revisar posibles fallas en prendas	X			0,7	S/N
2	Doblar Prenda	X			0,5	S/N
3	Etiquetar prenda	X			0,2	S/N
4	Empacar prenda	X			0,5	S/N
5	Pedir autorización para dar de baja a la prenda		X		1	S/N
6	Anotar en orden de producción las fallas encontradas		X		0,3	S/N
7	Reunir prendas con fallas		X		0,8	S/N
8	Enviar prendas con fallas de regreso a confección para corrección	X			0,2	S/N
9	Perchar prendas empacadas	X			2	S/N
Tiempo proceso					6,2	
Total actividades		6	3			
Porcentaje		67%	33%		100%	

Área:

Gerencia

Frecuencia: Ocasional

Responsable:

Gerente

Proceso:

Gestión Administrativa

Subproceso:

Compras insumos

N°	Actividades	VAR Valor agregado real	VAN Valor agregado Negocio	SVA Sin Valor Agregado	Tiempo (minutos)	Observaciones
1	Agendar cita con proveedores		x		0,5	S/N
2	Recibir proveedor de acuerdo a cita		x		1	S/N
3	Revisar nuevas insumos	x			90	Depende del tamaño de maleta de proveedor
4	Pedir recio insumos		x		0,5	S/N
5	Hacer pedido	x			3	S/N
6	Pedir composición de insumos		x		5	S/N
7	Pedir muestra de insumos	x			1	S/N
8	Registrar información de insumos		x		0,5	S/N
9	Recibir orden de compra, revisar cantidades		x		2	S/N
Tiempo Proceso					91,5	
Total actividades					3	6
Porcentaje					33%	67%
					100%	

Área:

Gerencia

Frecuencia: Ocasional

Responsable:

Gerente

Proceso:

Gestión Administrativa

Subproceso:

Compras inmediatas

N°	Actividades	VAR Valor agregado real	VAN Valor agregado Negocio	SVA Sin Valor Agregado	Tiempo (minutos)	Observaciones
1	Verificar cantidades existentes de insumos		x		5	S/N
2	Llamar proveedor para reposición		x		4	S/N
3	Hacer pedido según orden de producción	x			1	S/N
Tiempo Proceso					10	
Total actividades					1 2	
Porcentaje					33% 67% 100%	

Área: Contabilidad **Frecuencia:** Cada Lunes
Responsable: Contadora
Proceso: Gestión Financiera
Subproceso: Registro y pago de Facturas proveedores

N°	Actividades	VAR Valor agregado real	VAN Valor agregado Negocio	SVA Sin Valor Agregado	Tiempo (minutos)	Observaciones
1	Recibir Facturas		X		2	Recibir de proveedores o bodeguero
2	Análisis de documentos		X		0,5	Tiempo por factura
3	Ingreso de documentos al sistema		X		1	Tiempo por factura
4	Generar comprobante de egreso		X		0,3	S/N
5	Generar cheque		X		0,3	S/N
6	Generar Retención		X		0,3	S/N
7	Entregar cheque y retención a proveedor		X			Depende de proveedor
8	Archivar documentos		X		5	S/N
Tiempo Proceso					9,4	
Total actividades			8			
Porcentaje			100%		100%	

Área: Contabilidad **Frecuencia:** Mensual
Responsable: Contadora
Proceso: Gestión Financiera
Subproceso: Pago impuestos

N°	Actividades	VAR Valor agregado real	VAN Valor agregado Negocio	SVA Sin Valor Agregado	Tiempo (minutos)	Observaciones
1	Revisar facturas de compra y ventas		X		3	S/N
2	Ingresar facturas en ATS		X		10	S/N
3	Validar ATS		X		0,3	S/N
4	Imprimir reporte		X		0,3	S/N
5	Llenar formulario 104 en DIMM Formularios		X		5	S/N
6	Cargar información formulario 104 en SRI		X		0,5	S/N
7	Llenar formulario 103 en SRI		x		3	S/N
8	Cargar ATS e SRI		x		0,5	S/N
9	Realiza pago mediante débito		x			Pago automático
Tiempo Proceso					22,6	
Total actividades			9			
Porcentaje			100%		100%	

Área: Contabilidad **Frecuencia:** Mensual
Responsable: Contadora
Proceso: Gestión Finaciera
Subproceso: Elaboración y pago nómina adminstrativa

N°	Actividades	VAR Valor agregado real	VAN Valor agregado Negocio	SVA Sin Valor Agregado	Tiempo (minutos)	Observaciones
1	Revisar reporte de asistencia		x		5	Actividad realizada por jefe de producción
2	Descontar faltas		x		5	Actividad realizada por jefe de producción
3	Descontar pendientes		x		5	Actividad realizada por jefe de producción
4	Ingresar datos al sistema		x		10	Actividad realizada por Contadora
5	Generar roles		x		5	Actividad realizada por Contadora
6	Pedir aprobación gerencia		x		1	Actividad realizada por Contadora
7	Realizar documento para control de ingresos administrativos		x		10	Actividad realizada por Contadora
8	Ingresar montos de transferencia		x		2	Aprobación de Gerencia
9	Realizar transferencia		x		1	Actividad realizada por Contadora
Tiempo Proceso					44	
Total actividades			9			
Porcentaje			100%		100%	

Área: Gerencia **Frecuencia:** Ocasional
Responsable: Gerente
Proceso: Gestión Recursos Humanos
Subproceso: Reclutamiento y selección Personal administrativo

N°	Actividades	VAR Valor agregado real	VAN Valor agregado Negocio	SVA Sin Valor Agregado	Tiempo (minutos)	Observaciones
1	Analizar necesidad de nueva contratación		x		10	S/N
2	Generar avisos para colocar en almacenes		x		2	S/N
3	Recibir carpetas postulantes		x			S/N
4	Analizar Carpeta		x		5	Tiempo por carpeta
5	Llamar a entrevistas a postulantes		x		2	
6	Comunicar negativa o positiva a postulante		x		2	
7	Indicar fecha de inicio de trabajo		x		5	
8	Comunicar nueva contratación a contabilidad		x		2	
Tiempo Proceso					28	
Total actividades					8	
Porcentaje					100%	

Área: Gerencia **Frecuencia:** Ocasional
Responsable: Gerente / Jefe de producción
Proceso: Gestión Recursos Humanos
Subproceso: Reclutamiento y Selección personal Operativo

N°	Actividades	VAR Valor agregado real	VAN Valor agregado Negocio	SVA Sin Valor Agregado	Tiempo (minutos)	Observaciones
1	Analizar necesidad de nueva contratación		x		10	S/N
2	Generar avisos para colocar en almacenes		x		2	S/N
3	Recibir postulante		x		2	S/N
4	Realizar entrevista y prueba práctica		x		30	Tiempo varia según postulante
5	Comunicar positiva o negativa a postulante		x		1	S/N
6	Indicar fecha de inicio de trabajo		x		1	S/N
7	Comunicar nueva contratación a contabilidad		x		2	S/N
Tiempo Proceso					48	
Total actividades					7	
Porcentaje					100%	100%

Área: Contabilidad **Frecuencia:** Ocasional
Responsable: Contadora
Proceso: Gestión Recursos Humanos
Subproceso: Registro nuevo personal

N°	Actividades	VAR Valor agregado real	VAN Valor agregado Negocio	SVA Sin Valor Agregado	Tiempo (minutos)	Observaciones
1	Recibir de gerencia aprobación de ingreso nuevo personal y tiempo contrato		X		1	S/N
2	Ingresar página IESS		X		1	S/N
3	Generar documento de ingreso		X		0,3	S/N
4	Generar contrato		X		0,3	S/N
5	Escanear documento		X		1	S/N
6	Subir contrato al MRL		X		0,1	S/N
7	Sacar turno en el ministerio para legalizar contrato		X		0,1	S/N
8	Archivar documentos		X		1	S/N
Tiempo Proceso					4,8	
Total actividades			8			
Porcentaje			100%		100%	

Área: Contabilidad **Frecuencia:** Espontáneo
Responsable: Contadora
Proceso: Gestión Recursos Humanos
Subproceso: Registro salida Personal

N°	Actividades	VAR Valor agregado real	VAN Valor agregado Negocio	SVA Sin Valor Agregado	Tiempo (minutos)	Observaciones
1	Ingresar página IESS		X		0,5	S/N
2	Generar documento de salida		X		0,5	S/N
3	Igresar a MRL		X		0,5	S/N
4	Generar acta de finiquito		X		1	S/N
5	Generar cheque		X		0,3	S/N
6	Certificar cheque		X		20	Depende de la atención del banco
7	Obtener firmas		X		0,5	S/N
8	Entregar cheque		X		0,2	S/N
9	Escanear documentos firmados		X		0,2	S/N
10	Subir documentos a MRL		X		0,5	S/N
11	Archivar aprobación de MRL		X		0,5	S/N
Tiempo Proceso					24,7	
Total actividades			11			
Porcentaje			100%		100%	

Área:

Bodega

Frecuencia: Diaria

Responsable:

Bodeguero

Proceso:

Bodegaje

Subproceso:

Entrega de tela

N°	Actividades	VAR Valor agregado real	VAN Valor agregado Negocio	SVA Sin Valor Agregado	Tiempo (minutos)	Observaciones
1	Recibir orden de producción		X		2	Diariamente Tiempo por rollo Diariamente
2	Preparar tela de acuerdo a orden	X			1,5	
3	Registrar en orden, cantidad de tela a entregar		X		2	
4	Entregar tela y orden	X			0,5	
Tiempo proceso					6	
Total actividades		2	2			
Porcentaje		50%	50%		100%	

Área: Bodega **Frecuencia:** Ocasional
Responsable: Bodeguero
Proceso: Bodegaje
Proceso: Recepción materia prima

N° Actividades	VAR Valor agregado real	VAN Valor agregado Negocio	SVA Sin Valor Agregado	Tiempo (minutos)	Observaciones
1 Recibir factura		X			Cuando haya entregas
2 Recibir Materia prima de acuerdo a la factura		X		2	Cuando haya entregas
3 Ingresar información de factura en el sistema		X		2	Cuando haya entregas
4 Si es tela Ingresar información de tela según color		X		3	Cuando haya entregas
5 Almacenar materia prima en bodega		X		4	Tiempo por rollo de tela
Tiempo proceso				11	
Total actividades				5	
Porcentaje				100%	100%

Área: Bodega **Frecuencia:** Diaria
Responsable: Bodeguero
Proceso: Bodegaje
Subproceso: Entrega insumos para la confección

N° Actividades	VAR Valor agregado real	VAN Valor agregado Negocio	SVA Sin Valor Agregado	Tiempo (minutos)	Observaciones
1 Recibir orden de producción		X			Diariamente Diariamente Diariamente
2 Verificar cantidades pedidas		X		0,16	
3 Prepara insumos de acuerdo a orden		X		3	
4 Entregar isumos y orden de producción	x			0,5	
Tiempo proceso				3,66	
Total actividades	1	3			
Porcentaje	25%	75%		100%	

Área: Bodega **Frecuencia:** Diaria
Responsable: Bodeguero
Proceso: Bodegaje
Subproceso: Recepción tela no utilizada

N° Actividades	VAR Valor agregado real	VAN Valor agregado Negocio	SVA Sin Valor Agregado	Tiempo (minutos)	Observaciones
1 Medir, pesar tela no utilizada		X		2,5	Diariamente
2 Registrar cantidades en etiqueta y en orden de producción		X		1	Diariamente
3 Almacenar tela sobrante en bodega		X		1,5	Diariamente
Tiempo proceso				5	
Total actividades				3	
Porcentaje				100%	

Área: Bodega **Frecuencia:** Diaria
Responsable: Bodeguero
Proceso: Bodegaje
Subproceso: Recepción producto terminado

N°	Actividades	VAR Valor agregado real	VAN Valor agregado Negocio	SVA Sin Valor Agregado	Tiempo (minutos)	Observaciones
1	Verificar cantidades producto terminado según orden de producción		X		2	Diariamente
2	Aprobar cantidades en orden de producción		X		0,16	Diariamente
3	Almacenar producto terminado		X		2	Diariamente
4	Realizar transferencia entrante		X		1	
Tiempo Proceso					5,16	
Total actividades			4			
Porcentaje			100%		100%	

Área: Bodega **Frecuencia:** Ocasional
Responsable: Bodeguero
Proceso: Bodegaje
Subproceso: Distribución de producto terminado

N°	Actividades	VAR Valor agregado real	VAN Valor agregado Negocio	SVA Sin Valor Agregado	Tiempo (minutos)	Observaciones
1	Verificar cantidades disponibles en sistema		X		2	S/N
2	Realizar transferencia en el sistema		X		10	S/N
3	Contar unidades disponibles para el pedido		X		1,5	Tiempo depende de cantidad
4	Empacar prendas		X		5	S/N
5	Enviar paquete de prendas y transferencia al almacén		X		0,33	S/N
Tiempo proceso					18,83	
Total actividades			5			
Porcentaje			100%		100%	

Área: Bodega **Frecuencia:** Ocasional
Responsable: Bodeguero
Proceso: Bodegaje
Subproceso: Recepción de devoluciones

N°	Actividades	VAR Valor agregado real	VAN Valor agregado Negocio	SVA Sin Valor Agregado	Tiempo (minutos)	Observaciones
1	Verificar cantidades según transferencia		X		7	Diariamente
2	Devolver transferencia a almacén para corregir errores		X		1	S/N
3	Realizar transferencia de entrada en el sistema		X		10	Diariamente
4	Almacenar prendas devueltas		X		20	Perchar de acuerdo al código de la prenda
5	Entregar transferencia a contabilidad		X		0,5	S/N
Tiempo Proceso					38,5	
Total actividades			5			
Porcentaje			100%		100%	

Área:

Frecuencia: Semanal

Responsable:

Encargado mantenimiento/Jefe de producción

Proceso:

Mantenimiento maquinaria

N°	Actividades	VAR Valor agregado real	VAN Valor agregado Negocio	SVA Sin Valor Agregado	Tiempo (minutos)	Observaciones
1	Revisar maquinaria		X		10	Dependiendo del problema de la maquinaria Dependiendo del problema en maquinaria Verificar costura
2	Cambiar aceite si es necesario		X		15	
3	Verificar problema y trabajar en ello		X		30	
4	Llamar a técnico especializado		X		1	
5	Repara problema en la maquinaria		X		30	
6	Verificar funcionamiento de maquinaria		X		2	
7	Limpiar máquina		X		1	
8	Registrar mantenimiento realizado		X		1	
9	Archivar registro		X		0,5	
Tiempo Proceso					90,5	
Total actividades			9			
Porcentaje			100%	100%		

ANEXO 3



Proceso: Gestión estratégica

CODIGO:
SP01-01

Subproceso: Planeación estratégica

Edición No.1

Pág. 1 De 68

1. **Objetivo:** Desarrollar, implementar estrategias necesarias para cumplir con los objetivos de cada una de las áreas según correspondan.
2. **Alcance:** Comprende la participación de todas las áreas de la empresa, comienza con una comunicación a reunión para todas las áreas, termina con la aprobación de dirección de plan estratégico.
3. **Líder del proceso:** Gerencia
4. **Definiciones:**
Plan Estratégico: Documentos que contiene
 - a) Misión
 - b) Visión
 - c) Valores
 - d) Objetivos
 - e) Estrategias
5. **Indicadores:**

NOMBRE DE INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO	FRECUENCIA
Nivel de logro de objetivos	#Objetivos cumplidos/#objetivos planteados	Anual
% cumplimiento de plan estratégico	(Estrategias implementadas/estrategias planteadas)x100	Anual

Validado por:

F. dueño del proceso

Revisado por:

F. responsable

Autorizado por:

F. Gerente



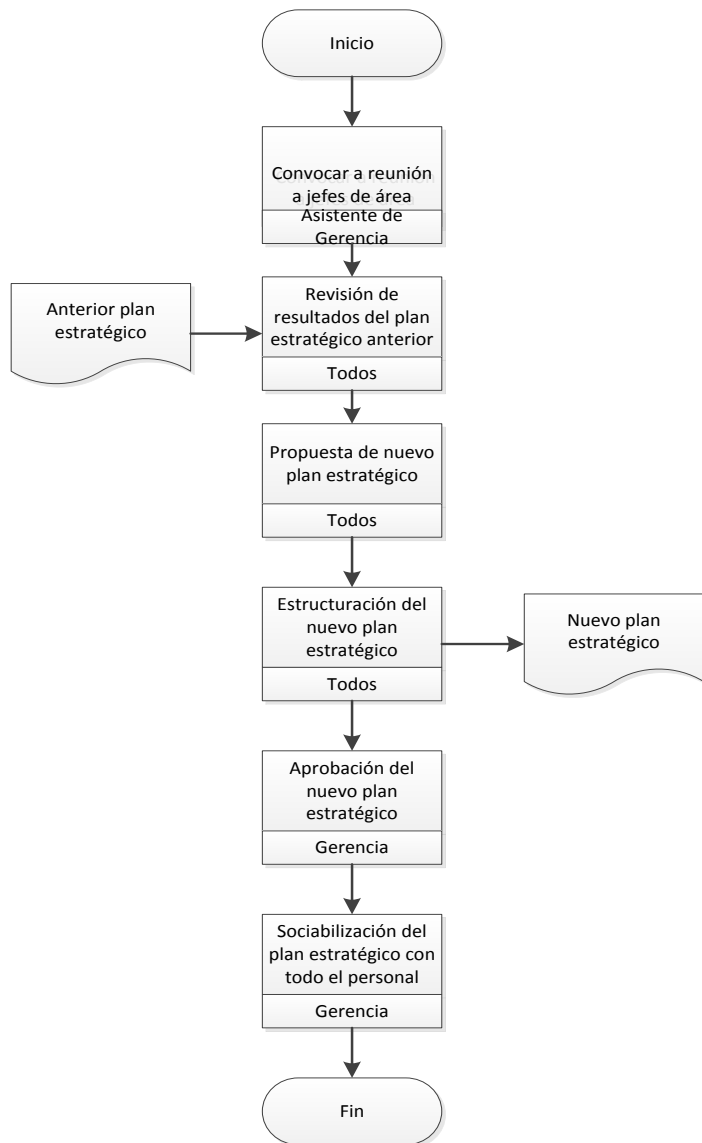
CODIGO:
SP01-01

Subproceso: Planeación estratégica

Edición No.1

Pág. 2 De 68

6. Diagrama de flujo



Validado por:

F. dueño del proceso

Revisado por:

F. responsable

Autorizado por:

F. Gerente



Proceso: Gestión estratégica

CODIGO:
SP01-02

Subproceso: Comunicación

Edición No.1

Pág. 3 De 68

1. **Objetivo:** Cumplir con la sociabilización de aspectos importantes con todos los colaboradores de la empresa.
2. **Alcance:** Incluye la sociabilización tanto información exclusiva a nivel de jefes de área como también información a todos los colaboradores de la empresa
3. **Líder del proceso:** Gerencia
4. **Definiciones:** N/A
5. **Indicadores:**

NOMBRE DE INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO	FRECUENCIA
% de las personas a las que llega la información	(# de personas a las que llega la información/ total personas entrevistadas)x100	Diario
Calidad de información receptada	Evaluaciones al azar	Semanal

6. Diagrama de flujo

Validado por: F. dueño del proceso	Revisado por: F. responsable	Autorizado por: F. Gerente
--	--	--



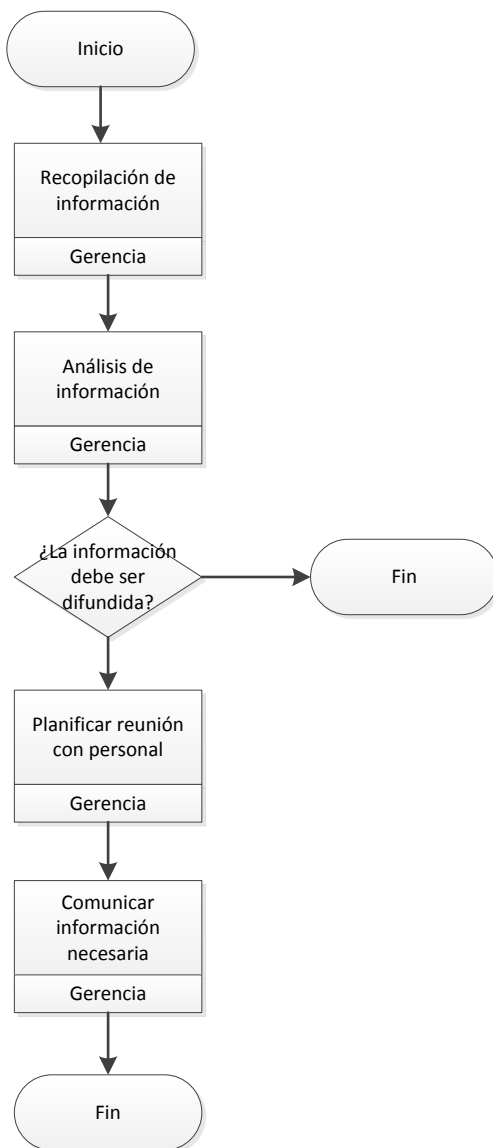
Proceso: Gestión de calidad

CODIGO:
SP01-02

Subproceso: Comunicación

Edición No.1

Pág. 4 De 68



Validado por:

F. dueño del proceso

Revisado por:

F. responsable

Autorizado por:

F. Gerente

CODIGO: SPGC01-01	Subproceso: Control de documentos	
Edición No.1		Pág. 5 De 68

- 1. Objetivo:** Controlar los documentos de la empresa para generar una aprobación del documento, evitando el uso de versiones obsoletas.
- 2. Alcance:** Este proceso abarca el análisis de todos los documentos que sean de uso interno de la empresa.
- 3. Líder del proceso:** Dueños de los procesos
- 4. Definiciones:**

Dueño de procesos.- Persona responsable de la planificación, ejecución, control y evaluación de un proceso

5. Indicadores:

NOMBRE DE INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO	FRECUENCIA
% documentos aprobados	(# documentos aprobados/ total documentos revisados)x100	Mensual

6. Diagrama de flujo

Validado por: F. dueño del proceso	Revisado por: F. responsable	Autorizado por: F. Gerente
--	--	--



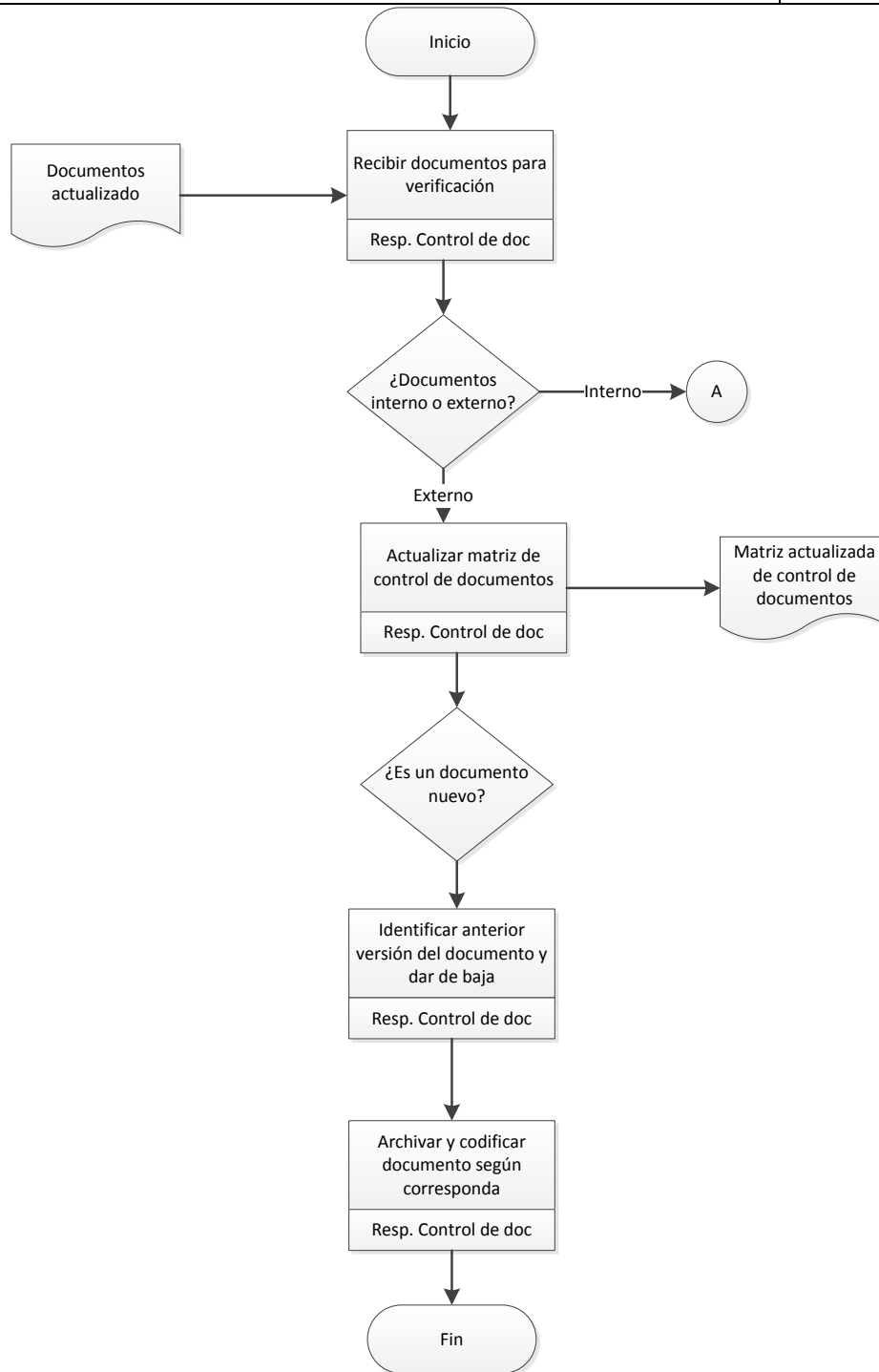
Proceso: Gestión de calidad

CODIGO:
SPGC01-01

Subproceso: Control de documentos

Edición No.1

Pág. 6 De 68



Validado por:

F. dueño del proceso

Revisado por:

F. responsable

Autorizado por:

F. Gerente

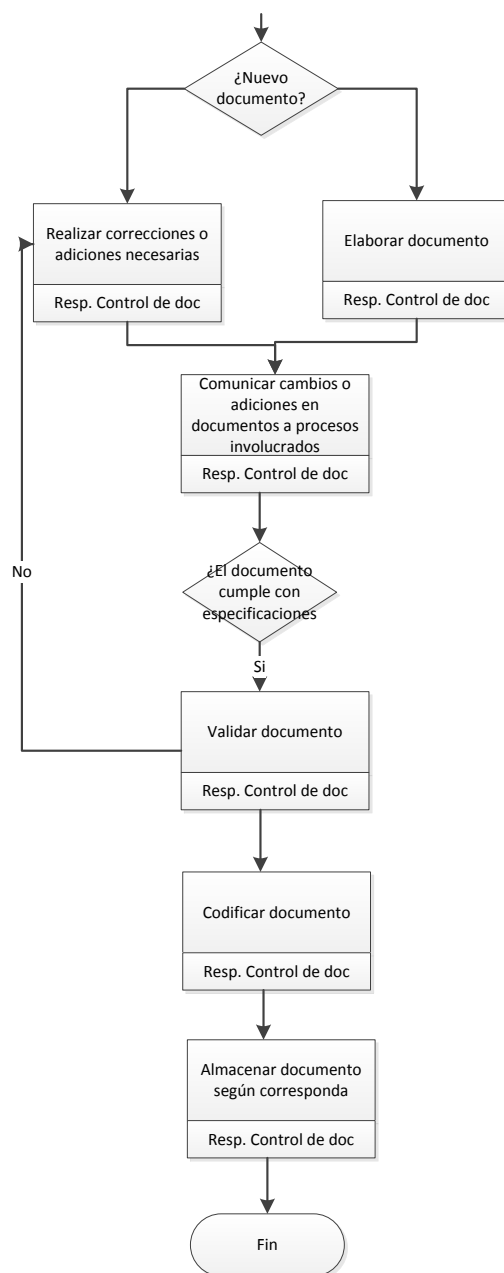


CODIGO:
SPGC01-01

Subproceso: Control de documentos

Edición No.1

Pág. 7 De 68



Validado por:

F. dueño del proceso

Revisado por:

F. responsable

Autorizado por:

F. Gerente



Proceso: Gestión de calidad

CODIGO:
SPGC01-02

Subproceso: Control de registros

Edición No.1

Pág. 8 De 68

1. **Objetivo:** Establecer acciones para identificar, almacenar, proteger, registros necesarios para evidencia de conformidad de la norma.
2. **Alcance:** Incluye el control de todos los registros que se consideren como evidencia del cumplimiento de la norma.
3. **Líder del proceso:** Responsable de los procesos
4. **Definiciones:**

N/A
5. **Indicadores:**

N/A
6. **Diagrama de flujo**

Validado por:

F. dueño del proceso

Revisado por:

F. responsable

Autorizado por:

F. Gerente



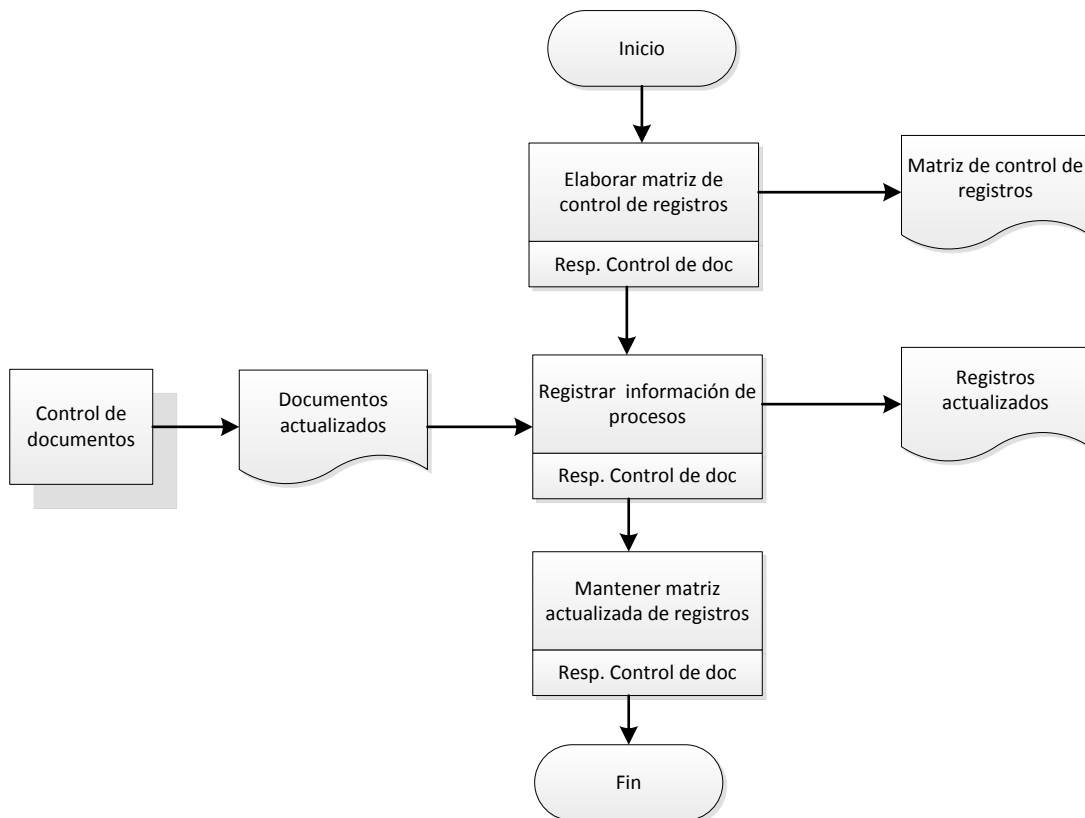
Proceso: Gestión de calidad

CODIGO:
SPGC01-02

Subproceso: Control de registros

Edición No.1

Pág. 9 De 68



Validado por:

F. dueño del proceso

Revisado por:

F. responsable

Autorizado por:

F. Gerente



Proceso: Gestión de calidad

CODIGO:
SPGC01-03

Subproceso: Auditorías Internas

Edición No.1

Pág. 10 De 68

1. Objetivo: Realizar controles de las actividades de los diferentes procesos de la empresa con el fin de corregir errores y prevenir futuros mejorando así las operaciones de la organización.

2. Alcance: Incluye el control de todos los procesos de la empresa.

3. Líder del proceso: Responsable de auditoria

4. Definiciones:

Auditoría.- Refiere a la verificación, inspección del cumplimiento de las actividades delegadas a cada colaborador.

5. Indicadores:

N/A

6. Diagrama de flujo

Validado por:

F. dueño del proceso

Revisado por:

F. responsable

Autorizado por:

F. Gerente



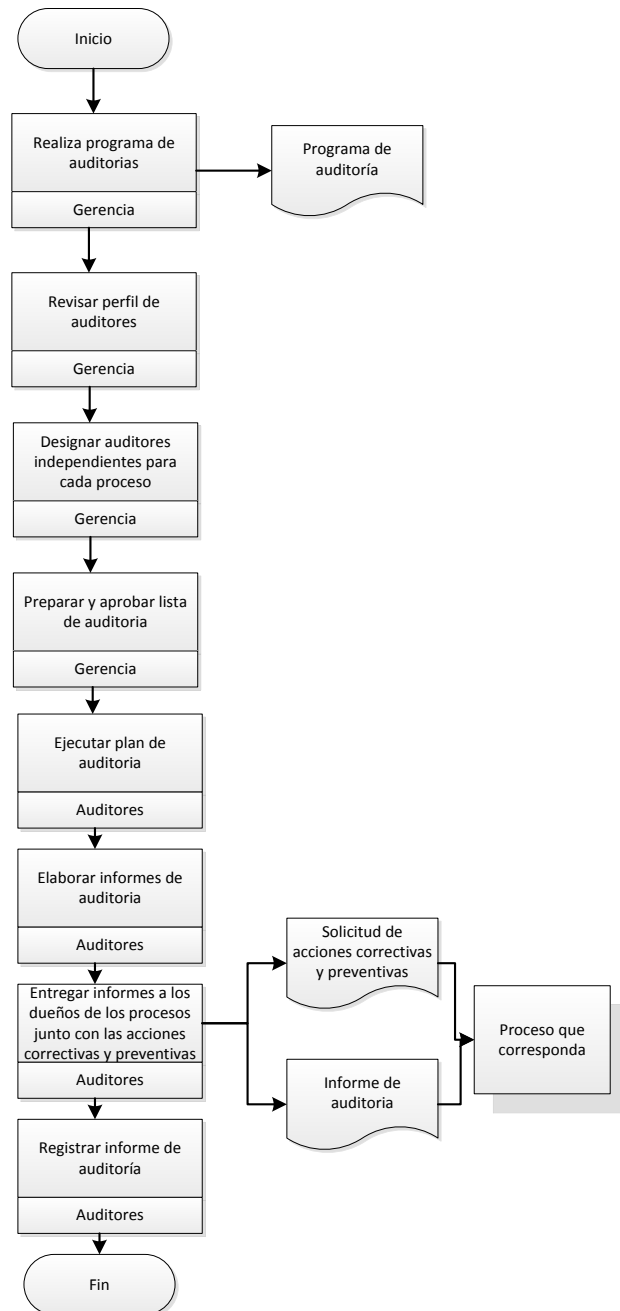
Proceso: Gestión de calidad

CODIGO:
SPGC01-03

Subproceso: Auditorías Internas

Edición No.1

Pág. 11 De 68



Validado por:

F. dueño del proceso

Revisado por:

F. responsable

Autorizado por:

F. Gerente



Proceso: Gestión de calidad

CODIGO:
SPGC01-04

Subproceso: Acciones preventivas y correctivas

Edición No.1

Pág. 12 De 68

1. **Objetivo:** Establecer acciones necesarias para prevenir y eliminar causas raíces de la no conformidad.
2. **Alcance:** Este proceso es aplicable cuando se presenten cualquier tipo de inconformidades.
3. **Líder del proceso:** Gerencia/Responsable de gestión de calidad
4. **Definiciones:**
 - No conformidad.-** Incumplimiento de un requisito en un proceso, fallo en la implementación de una actividad en un proceso, el no cumplimiento de las necesidades y expectativas de un proceso.
 - Acción correctiva.-** Actividad realizada para eliminar la causa de una no conformidad detectada.
 - Acción preventiva.-** Actividad realizada para evitar la causa de una no conformidad.
5. **Indicadores:**

NOMBRE DE INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO	FRECUENCIA
Número de acciones correctivas	Σ de acciones correctivas por auditoria	Cada auditoría
Número de acciones preventivas	Σ de acciones preventivas por auditoria	Cada auditoría
% de acciones correctivas o preventivas cerradas	Σ de acciones correctivas o preventivas cerradas/total de inconformidades presentadas	Cada auditoría

6. Diagrama de flujo



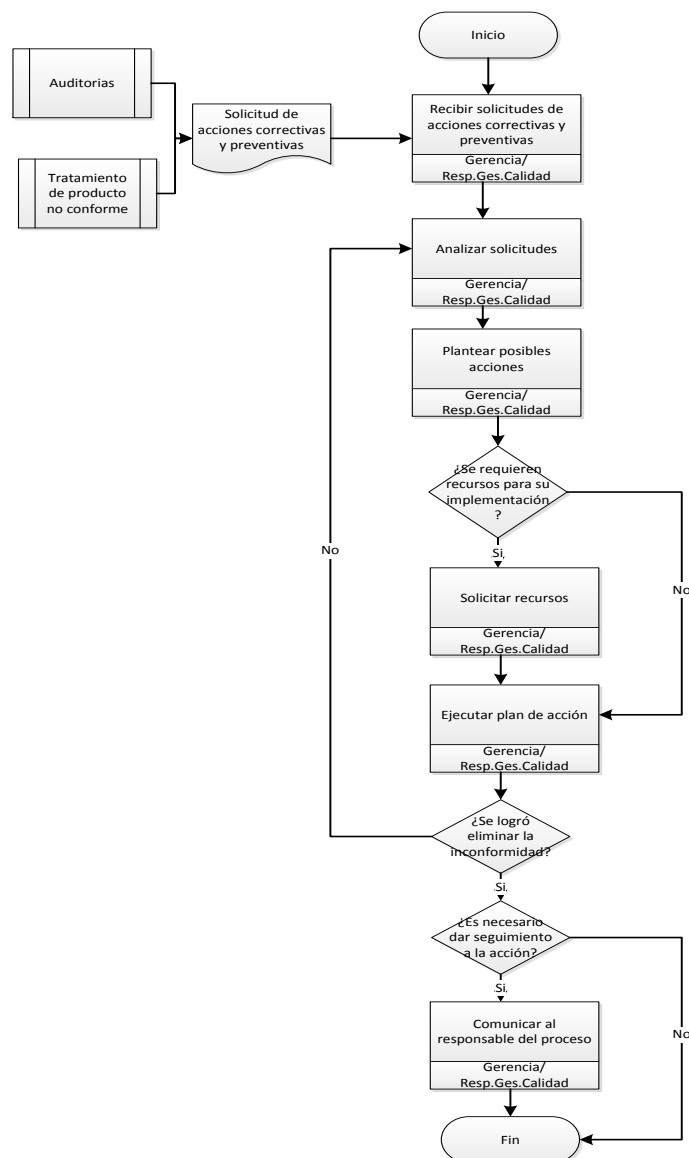
Proceso: Gestión de calidad

CODIGO:
SPGC01-04

Subproceso: Acciones preventivas y correctivas

Edición No.1

Pág. 13 De 68



Validado por:

F. dueño del proceso

Revisado por:

F. responsable

Autorizado por:

F. Gerente



Proceso: Gestión de calidad

CODIGO:
SPGC01-05

Subproceso: Tratamiento de producto no conforme

Edición No.1

Pág. 14 De 68

1. **Objetivo:** Establecer acciones y controles para evitar la entrega de productos no conformes.

2. **Alcance:** Este proceso es aplicable para toda la producción de la empresa

3. **Líder del proceso:** Responsable del proceso

4. **Definiciones:**

Producto no conforme.- que no cumple con los requerimientos específicos de calidad o diseño.

5. **Indicadores:**

NOMBRE DE INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO	FRECUENCIA
% de productos no conformes presentados	(# productos no conformes presentados/total de productos entregados)x100	Mensual

6. **Diagrama de flujo**

Validado por:

F. dueño del proceso

Revisado por:

F. responsable

Autorizado por:

F. Gerente



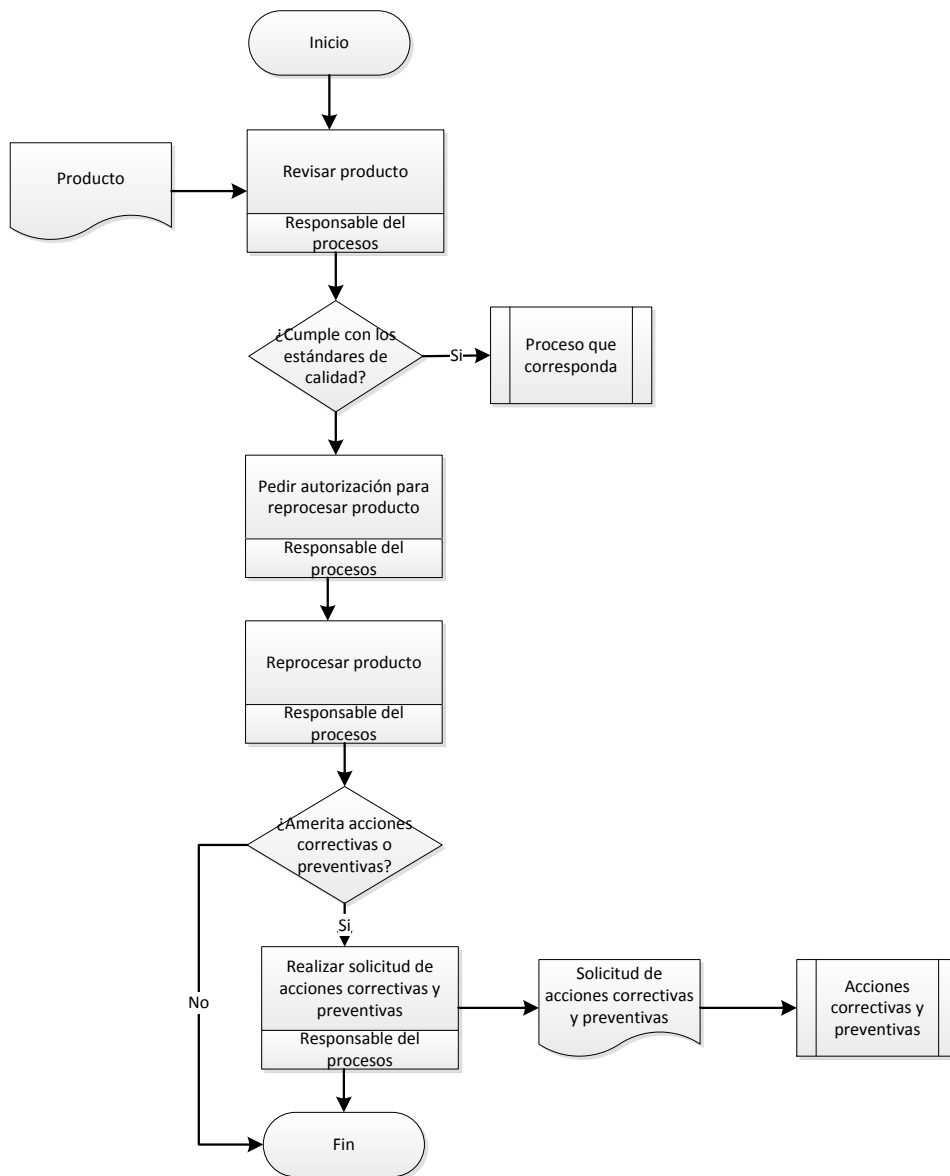
Proceso: Gestión de calidad

CODIGO:
SPGC01-05

Subproceso: Tratamiento de producto no conforme

Edición No.1

Pág. 15 De 68



Validado por:

F. dueño del proceso

Revisado por:

F. responsable

Autorizado por:

F. Gerente



Proceso: Gestión de calidad

CODIGO:
SPGC01-06

Subproceso: Revisión por la dirección

Edición No.1

Pág. 16 De 68

1. **Objetivo:** Evaluar periódicamente las oportunidades de mejora y necesidades de efectuar cambios en la organización.
2. **Alcance:** Este proceso es aplicable a todos los procesos de la organización
3. **Líder del proceso:** Gerencia
4. **Definiciones:**

N/A
5. **Indicadores:**

N/A
6. **Diagrama de flujo**

Validado por:

F. dueño del proceso

Revisado por:

F. responsable

Autorizado por:

F. Gerente

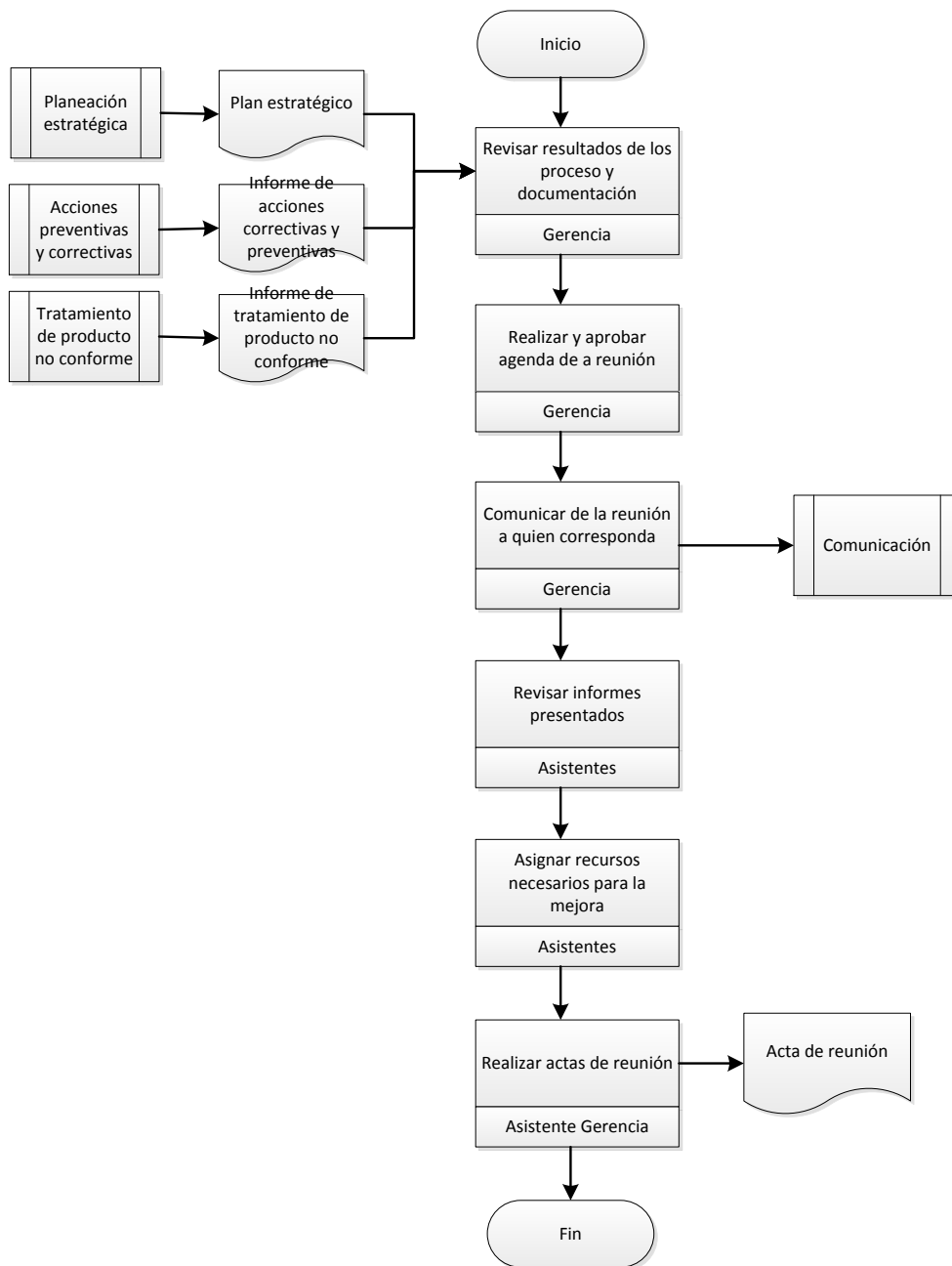


CODIGO:
SPGC01-06

Subproceso: Revisión por la dirección

Edición No.1

Pág. 17 De 68



Validado por:

F. dueño del proceso

Revisado por:

F. responsable

Autorizado por:

F. Gerente



Proceso: Ventas por pedido

CODIGO:
P02

Subproceso: N/A

Edición No.1

Pág. 18 De 68

- 1. Objetivo:** Presentar muestras a clientes que cumplan con las expectativas de los mismos para que estos generen pedidos.
- 2. Alcance:** El proceso involucra a la visita de clientes mayoristas, especialmente a cadenas nacionales
- 3. Líder del proceso:** Gerencia

4. Definiciones:

Muestras tela: Pequeña cantidad de tea que la empresa dispone para producción.

Muestras prendas: Nuevas prendas confeccionadas de acuerdo a tendencias de moda

5. Indicadores:

NOMBRE DE INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO	FRECUENCIA
% de prendas aprobadas	$\left(\frac{\# \text{ prendas aprobadas}}{\text{total prendas presentadas}} \right) \times 100$	Trimestral

6. Diagrama de flujo

Validado por: F. dueño del proceso	Revisado por: F. responsable	Autorizado por: F. Gerente
--	--	--



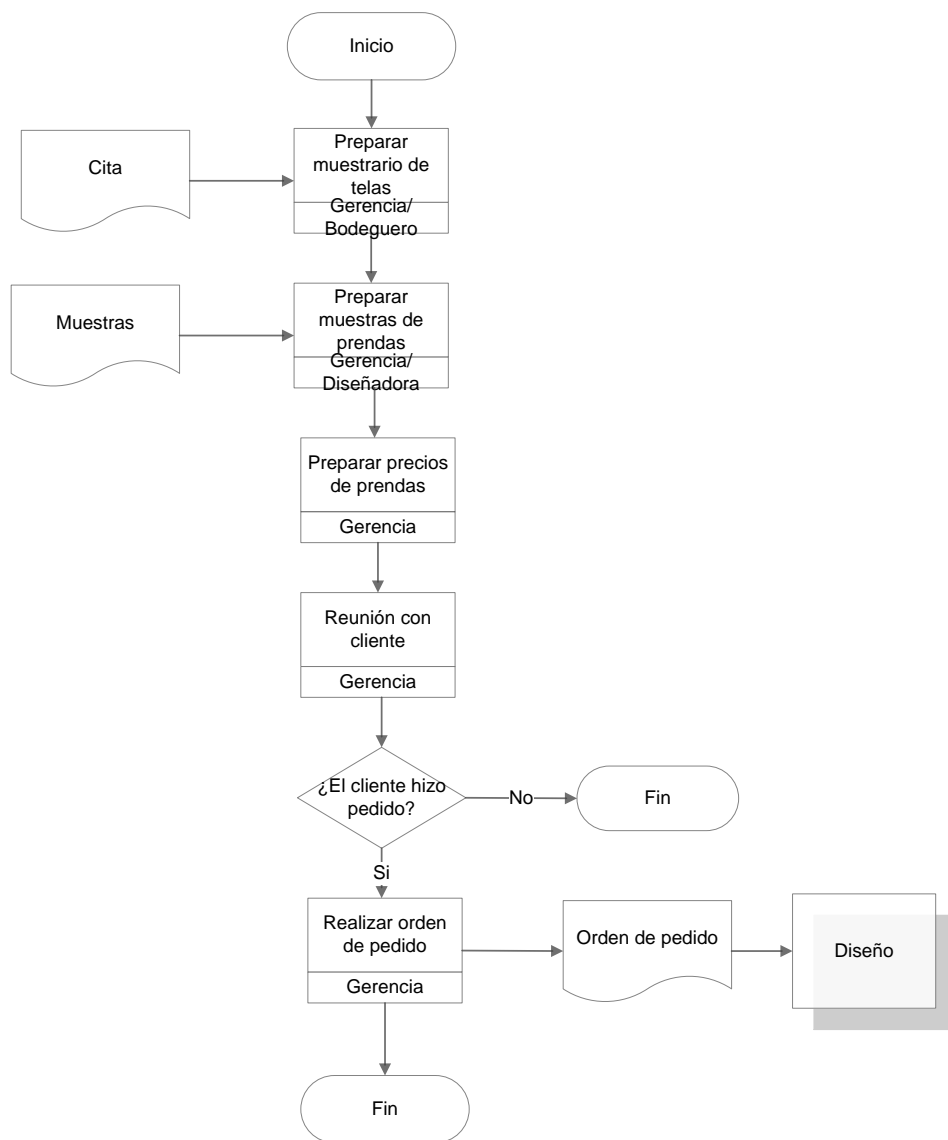
Proceso: Ventas por pedido

CODIGO:
P02

Subproceso: N/A

Edición No.1

Pág. 19 De 68



Validado por:

F. dueño del proceso

Revisado por:

F. responsable

Autorizado por:

F. Gerente



Proceso: Diseño

CODIGO:
SP03-01

Subproceso: Desarrollo de nuevos modelos

Edición No.1

Pág. 20 De 68

1. **Objetivo:** Proponer nuevos diseños de prendas que se acoplen a tendencias actuales de moda, cumpliendo los requisitos de los clientes.
2. **Alcance:** El proceso comprende desarrollo de nuevas prendas exclusivas para cadenas nacionales, uniformes, catálogos de ropa, nueva producción para almacenes.

3. **Líder del proceso:** Diseñadora

4. **Definiciones:**

N/A

5. **Indicadores:**

NOMBRE DE INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO	FRECUENCIA
% de prendas fabricadas	(# prendas fabricadas / total diseños presentados)x100	Trimestral

6. **Diagrama de flujo**

Validado por:

F. dueño del proceso

Revisado por:

F. responsable

Autorizado por:

F. Gerente



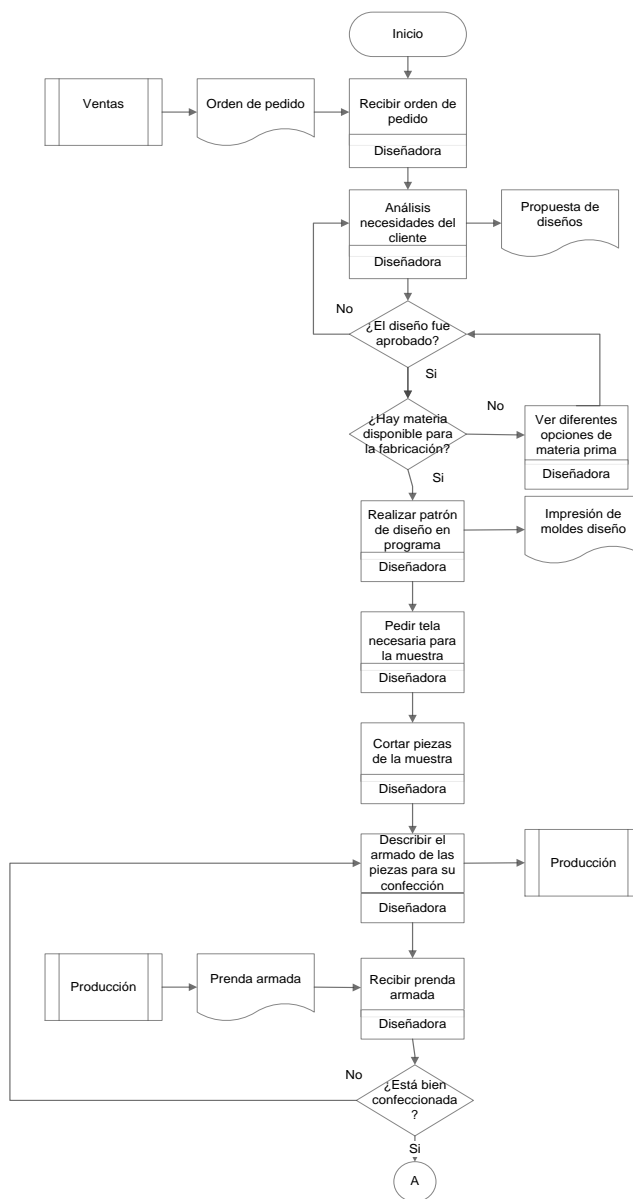
Proceso: Diseño

CODIGO:
SP03-01

Subproceso: Desarrollo de nuevos modelos

Edición No.1

Pág. 21 De 68



Validado por:

F. dueño del proceso

Revisado por:

F. responsable

Autorizado por:

F. Gerente



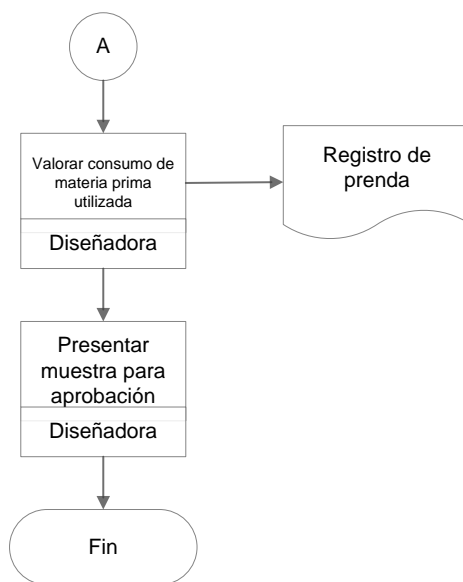
Proceso: Diseño

CODIGO:
SP03-01

Subproceso: Desarrollo de nuevos modelos

Edición No.1

Pág. 22 De 68



Validado por:

F. dueño del proceso

Revisado por:

F. responsable

Autorizado por:

F. Gerente



Proceso: Diseño

CODIGO:
SP03-02

Subproceso: Trazos para producción

Edición No.1

Pág. 23 De 68

1. **Objetivo:** Realizar el trazo para producción de prendas asegurando el mayor aprovechamiento de la tela.
2. **Alcance:** Proceso indispensable aplicable para la generación de cualquier producción de ropa usada como guía en el proceso de corte.

3. **Líder del proceso:** Diseñadora

4. **Definiciones:**

Orden de producción: Hoja de registro creado por cada corte a realizar el cuál especifica datos fundamentales para la producción como: cantidades de producción, tela, tipo de tela, color, dependiendo el modelo.

5. **Indicadores:**

NOMBRE DE INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO	FRECUENCIA
% de trazos adecuados	(# trazos utilizados / total trazos realizados)x100	Mensual

6. **Diagrama de flujo**

Validado por:

F. dueño del proceso

Revisado por:

F. responsable

Autorizado por:

F. Gerente



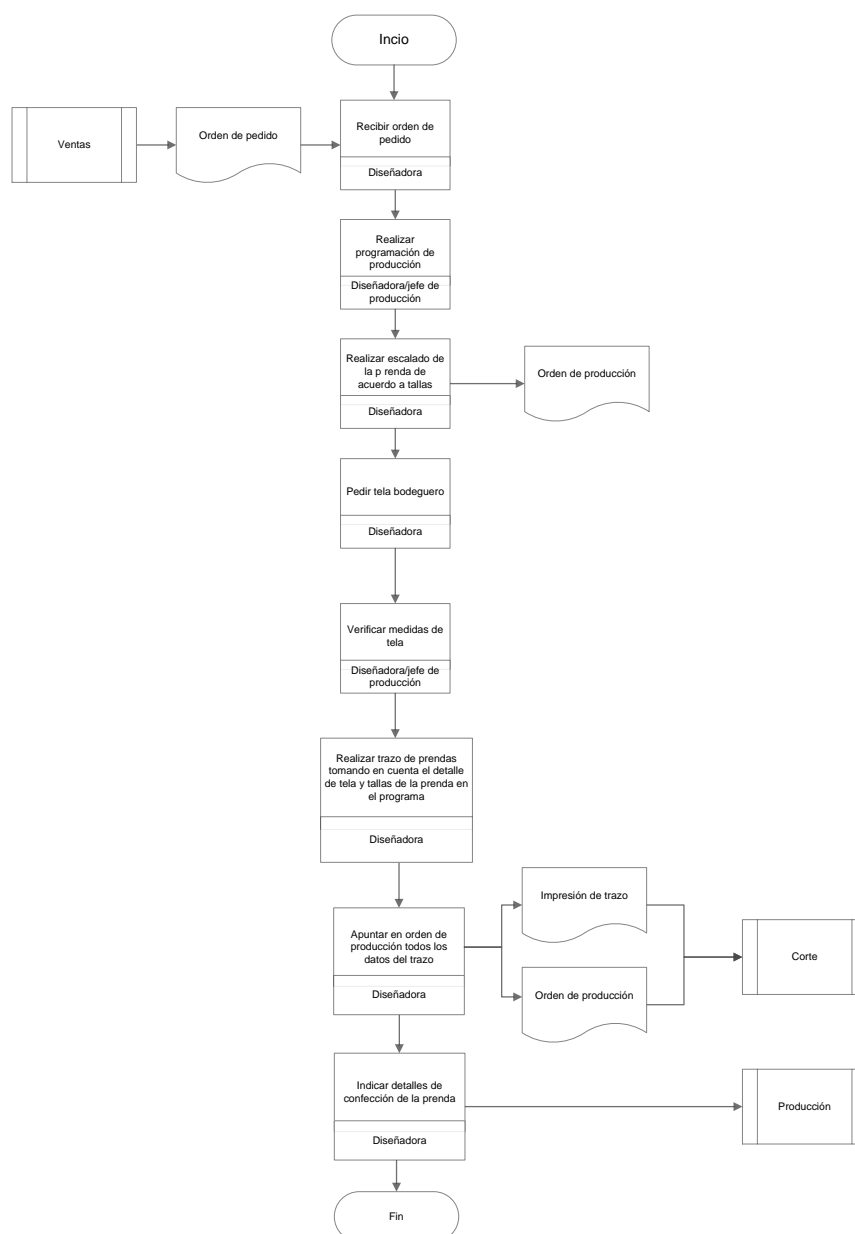
Proceso: Diseño

CODIGO:
SP03-01

Subproceso: Trazos para producción

Edición No.1

Pág. 24 De 68



Validado por:

F. dueño del proceso

Revisado por:

F. responsable

Autorizado por:

F. Gerente



Proceso: Corte

CODIGO:
P04

Subproceso: N/A

Edición No.1

Pág. 25 De 68

1. **Objetivo:** Realizar corte de acuerdo a especificación de orden de producción asegurando la calidad del corte
2. **Alcance:** Proceso que involucra el corte de cualquier trazo de producción e identificación de piezas de la prenda.

3. **Líder del proceso:** Cortador

4. **Definiciones:**

N/A

5. **Indicadores:**

NOMBRE DE INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO	FRECUENCIA
% de piezas falladas	(# piezas falladas / total piezas cortadas)x100	Diaria

6. **Diagrama de flujo**

Validado por:

F. dueño del proceso

Revisado por:

F. responsable

Autorizado por:

F. Gerente



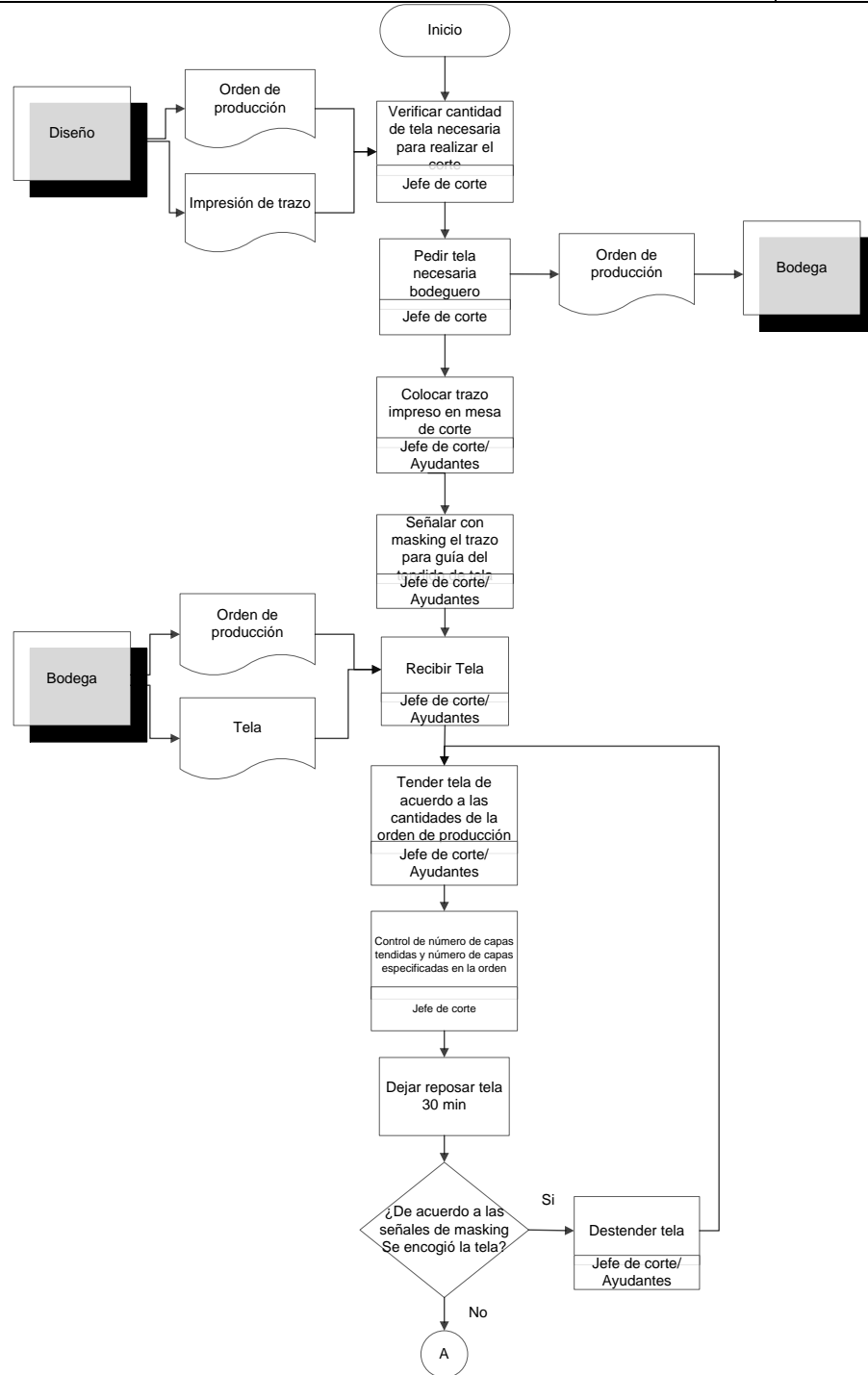
Proceso: Corte

CODIGO:
P04

Subproceso: N/A

Edición No.1

Pág. 26 De 68



Validado por:

F. dueño del proceso

Revisado por:

F. responsable

Autorizado por:

F. Gerente



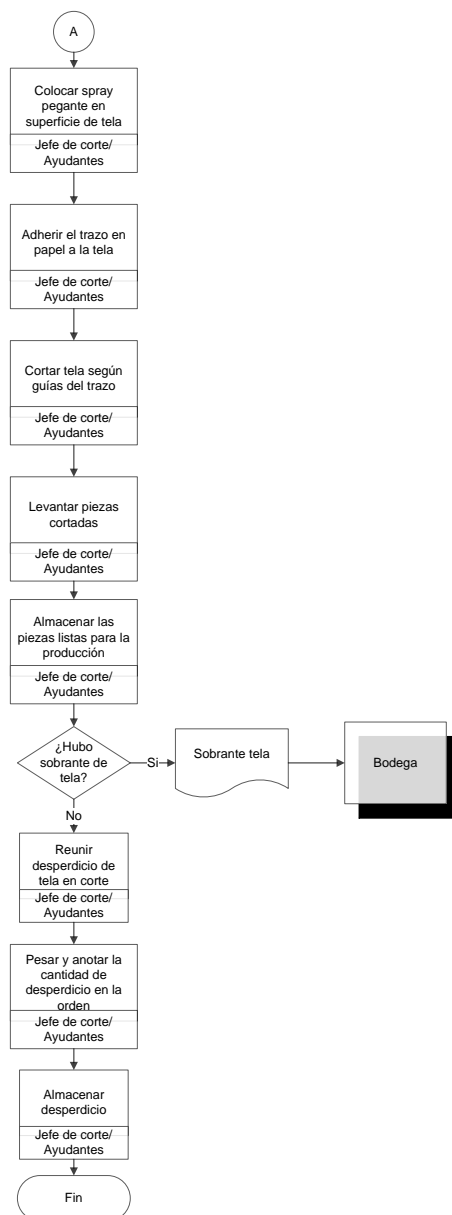
Proceso: Corte

CODIGO:
P04

Subproceso: N/A

Edición No.1

Pág. 27 De 68



Validado por:

F. dueño del proceso

Revisado por:

F. responsable

Autorizado por:

F. Gerente



Proceso: Confección

CODIGO:
SP05-01

Subproceso: Control Confección

Edición No.1

Pág. 28 De 68

- 1. Objetivo:** Verificar la calidad de las actividades realizadas en maquinaria al momento de la confección de las prendas.
- 2. Alcance:** Involucra la recepción de todas las piezas identificadas del proceso de corte, control de las operaciones de producción hasta la entrega del producto armado.
- 3. Líder del proceso:** Jefe de producción

4. Definiciones:

N/A

5. Indicadores:

NOMBRE DE INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO	FRECUENCIA
% de prendas en reproceso	$\left(\frac{\# \text{ prendas reprocesadas}}{\text{total prendas elaboradas}} \right) \times 100$	Diaria

6. Diagrama de flujo

Validado por:

F. dueño del proceso

Revisado por:

F. responsable

Autorizado por:

F. Gerente



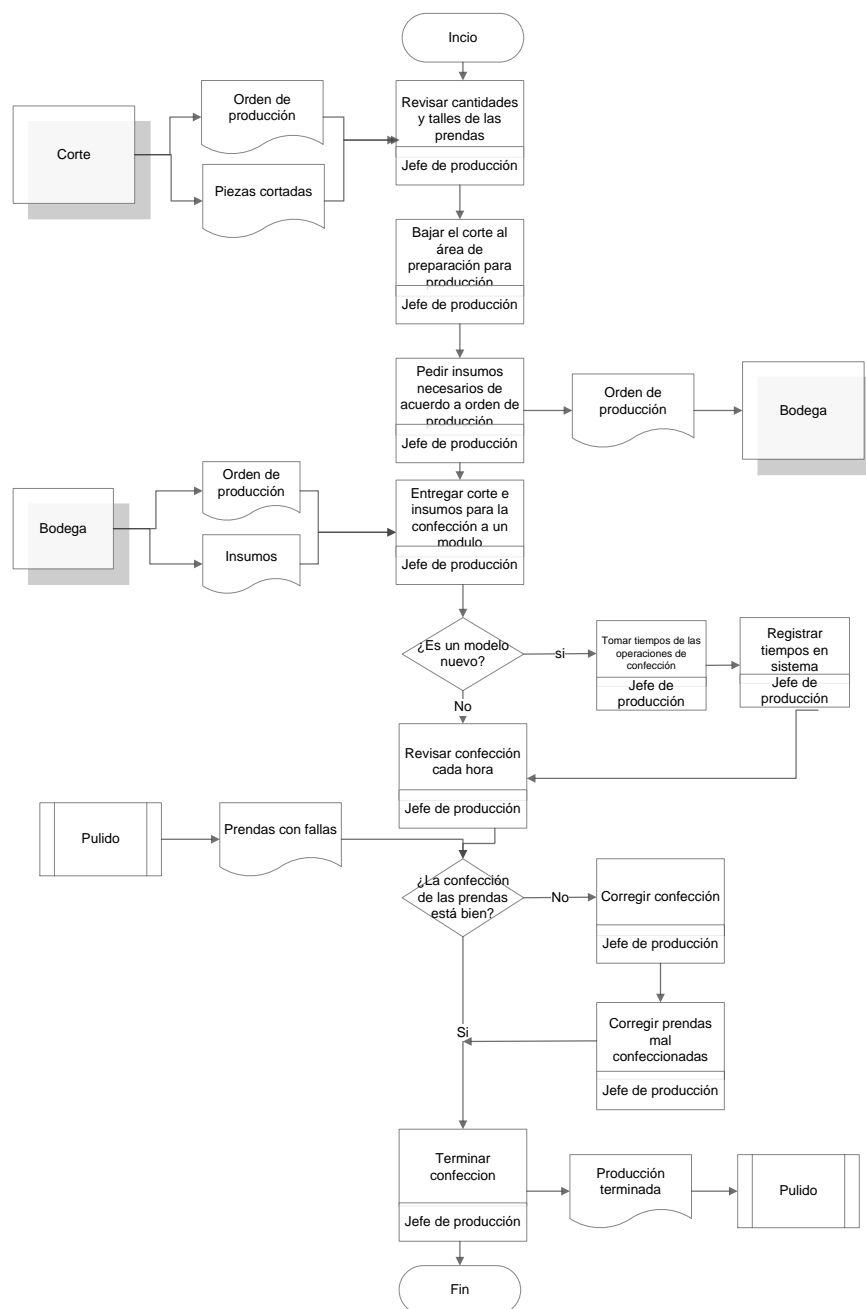
Proceso: Confección

CODIGO:
SP05-01

Subproceso: Control Confección

Edición No.1

Pág. 29 De 68



Validado por:

F. dueño del proceso

Revisado por:

F. responsable

Autorizado por:

F. Gerente



Proceso: Pulido y empaque

CODIGO:
P06

Subproceso: N/A

Edición No.1

Pág. 30 De 68

- 1. Objetivo:** Depurar la prenda de hilos y preparar la prenda para empaque y entrega a cliente.
- 2. Alcance:** Este procedimiento aplica a todas las prendas armadas recibidas de confección, para proceder con el control de calidad en el producto.

3. Líder del proceso: Operaria

4. Definiciones:

N/A

5. Indicadores:

NOMBRE DE INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO	FRECUENCIA
% de prendas enviadas a reproceso	(# prendas enviadas a reproceso / total prendas recibidas)x100	Diaria

6. Diagrama de flujo

Validado por:

F. dueño del proceso

Revisado por:

F. responsable

Autorizado por:

F. Gerente



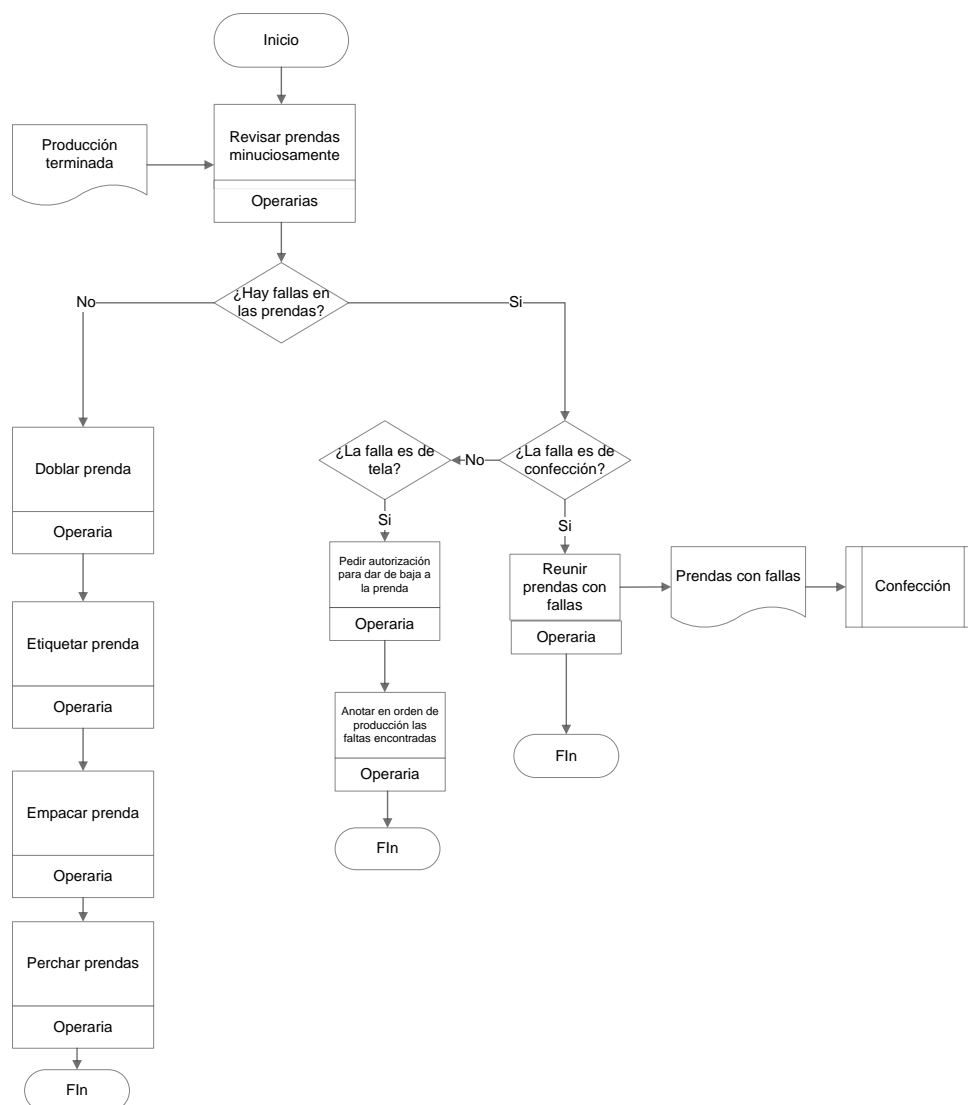
Proceso: Pulido y empaque

CODIGO:
P06

Subproceso: N/A

Edición No.1

Pág. 31 De 68



Validado por:

F. dueño del proceso

Revisado por:

F. responsable

Autorizado por:

F. Gerente

**Proceso: Venta directa****CODIGO:**
P07

Subproceso: N/A

Edición No.1

Pág. 32 De 68

1. **Objetivo:** Incentivar la compra al cliente del mayor número de prendas que la empresa ofrece.
2. **Alcance:** Este proceso es aplicable en los almacenes de la empresa en el cual tengan contacto directo con el cliente.
3. **Líder del proceso:** Vendedor

4. Definiciones:

N/A

5. Indicadores:

NOMBRE DE INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO	FRECUENCIA
% prendas vendidas	$(\# \text{prendas vendidas} / \# \text{prendas recibidas de fábrica}) \times 100$	Mensual

6. Diagrama de flujo**Validado por:****F. dueño del proceso****Revisado por:****F. responsable****Autorizado por:****F. Gerente**



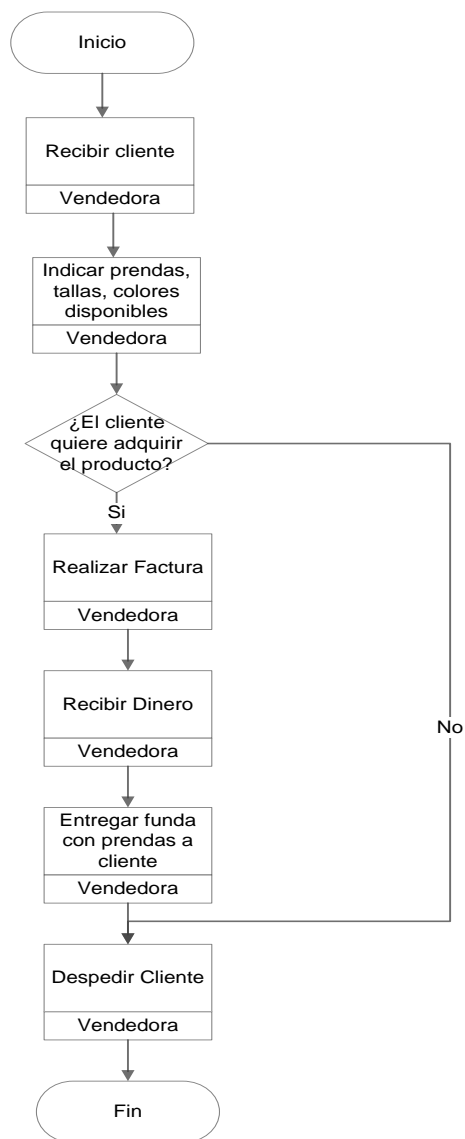
Proceso: Venta directa

CODIGO:
P07

Subproceso: N/A

Edición No.1

Pág. 33 De 68



Validado por:

F. dueño del proceso

Revisado por:

F. responsable

Autorizado por:

F. Gerente



Proceso: Gestión Administrativa y Financiera

CODIGO:
SP08-01

Subproceso: Compras

Edición No.1

Pág. 34 De 68

- 1. Objetivo:** Encontrar materia prima que cumpla con los requerimientos de los clientes, buscando precios bajos sin que afecten la calidad de los mismos.
- 2. Alcance:** Este proceso se aplica a compras de materia prima donde los proveedores generen una cita para la venta de su producto.
- 3. Líder del proceso:** Gerencia

4. Definiciones:

N/A

5. Indicadores:

NOMBRE DE INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO	FRECUENCIA
% de tela utilizada	$\left(\frac{\text{metros de tela utilizada}}{\text{total metros comprados}} \right) \times 100$	Mensual

6. Diagrama de flujo

Validado por:

F. dueño del proceso

Revisado por:

F. responsable

Autorizado por:

F. Gerente

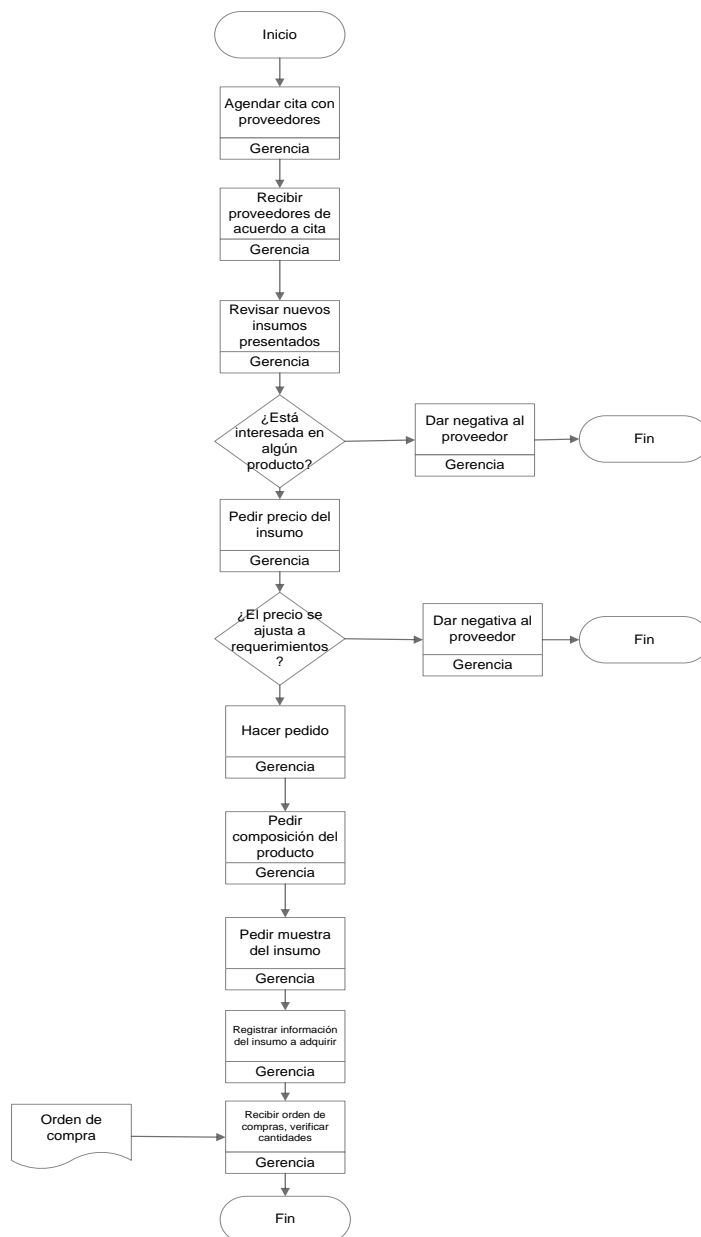


CODIGO:
SP08-01

Subproceso: Compras

Edición No.1

Pág. 35 De 68



Validado por:

F. dueño del proceso

Revisado por:

F. responsable

Autorizado por:

F. Gerente



Proceso: Gestión Administrativa y Financiera

CODIGO:
SP08-02

Subproceso: Compras inmediatas

Edición No.1

Pág. 36 De 68

- 1. Objetivo:** Adquirir la materia prima necesaria en el menor tiempo posible ajustándose al requerimiento del pedido.
- 2. Alcance:** Proceso que se aplica a cubrir la necesidad de abastecimiento de materia prima faltante y suministros de oficina
- 3. Líder del proceso:** Gerencia

4. Definiciones:

N/A

5. Indicadores:

NOMBRE DE INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO	FRECUENCIA
% de compras inmediatas realizados	$(\# \text{ compras inmediatas} / \text{total pedidos realizados}) \times 100$	Mensual

6. Diagrama de flujo

Validado por:

F. dueño del proceso

Revisado por:

F. responsable

Autorizado por:

F. Gerente

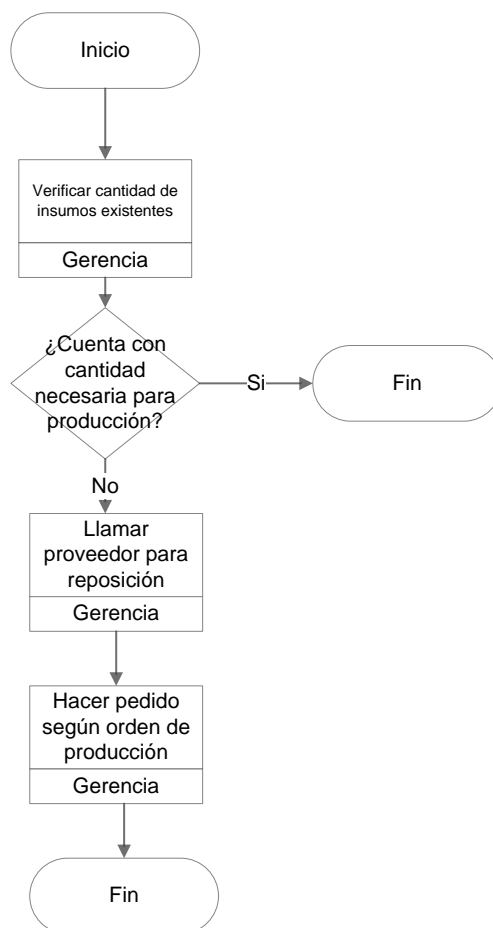


CODIGO:
SP08-02

Subproceso: Compras inmediatas

Edición No.1

Pág. 37 De 68



Validado por:

F. dueño del proceso

Revisado por:

F. responsable

Autorizado por:

F. Gerente



CODIGO:
SP08-03

Subproceso: Registro y pago de facturas proveedores

Edición No.1

Pág. 38 De 68

1. **Objetivo:** Registro eficiente de información necesaria de facturas de compras para control y cancelar de forma oportuna las obligaciones adquiridas con los proveedores.
2. **Alcance:** Proceso que se aplica en la recepción de cualquier factura de compra que se desenvuelva en el entorno de la empresa.

3. **Líder del proceso:** Contadora

4. **Definiciones:**

N/A

5. **Indicadores:**

NOMBRE DE INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO	FRECUENCIA
% de facturas pendientes de pago	(# facturas pagadas / total de facturas recibidas)x100	Mensual

6. **Diagrama de flujo**

Validado por:

F. dueño del proceso

Revisado por:

F. responsable

Autorizado por:

F. Gerente

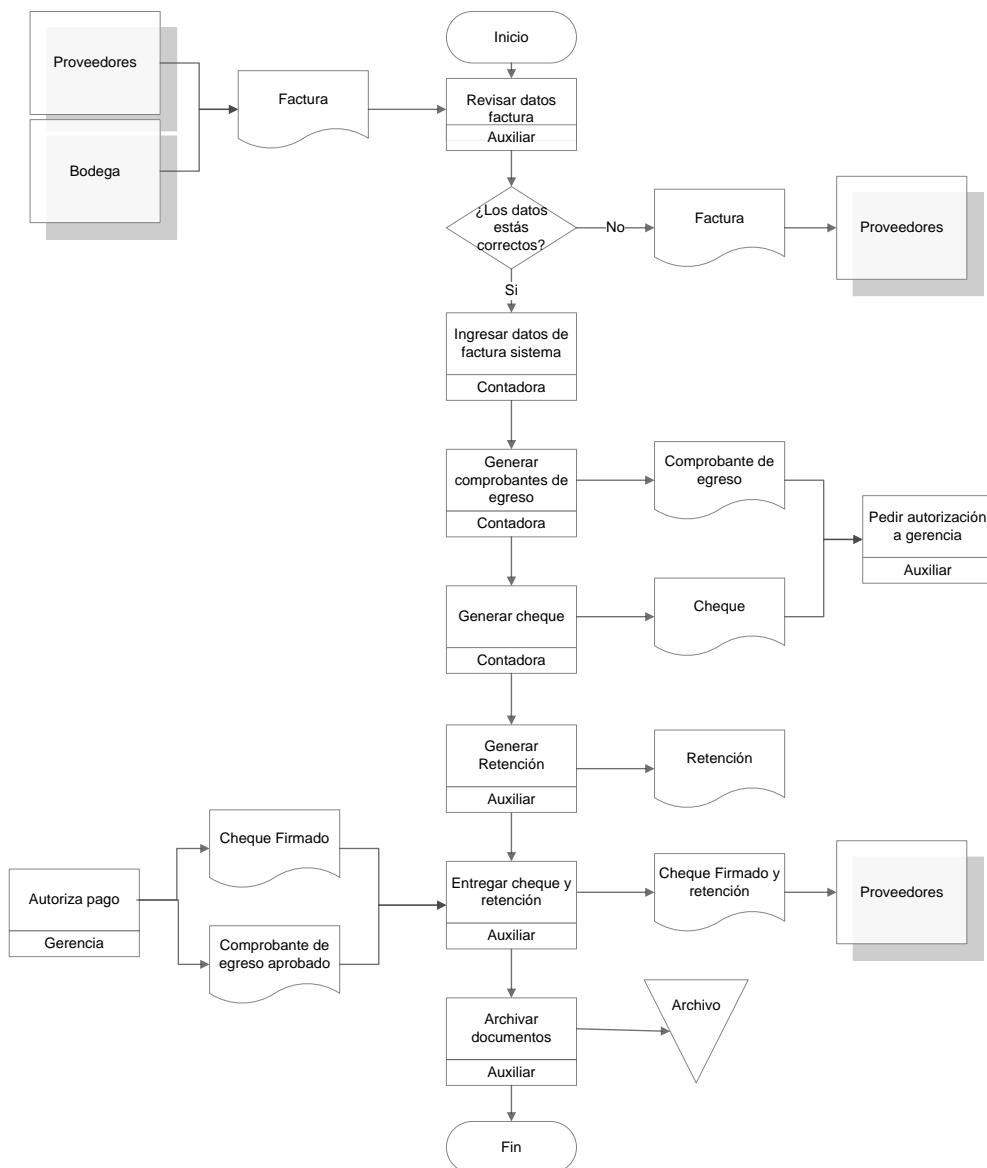


CODIGO:
SP08-03

Subproceso: Registro y pago de facturas proveedores

Edición No.1

Pág. 39 De 68



Validado por:

F. dueño del proceso

Revisado por:

F. responsable

Autorizado por:

F. Gerente

**Proceso: Gestión Administrativa y Financiera****CODIGO:**
SP08-04

Subproceso: Elaboración y pago de nómina

Edición No.1

Pág. 40 De 68

1. **Objetivo:** Realizar el pago correspondiente al personal de la empresa.
2. **Alcance:** El proceso es aplicable para toda la nómina de la empresa, administrativos y operarios.
3. **Líder del proceso:** Contadora/Jefe de producción
4. **Definiciones:**

N/A
5. **Indicadores:**

NOMBRE DE INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO	FRECUENCIA
% de roles pendientes de pago	(#roles pagados a tiempo / total roles presentadas)x100	Mensual
% de error en la elaboración de roles	# roles con reclamo/ # roles realizados	Mensual

6. Diagrama de flujo**Validado por:****F. dueño del proceso****Revisado por:****F. responsable****Autorizado por:****F. Gerente**

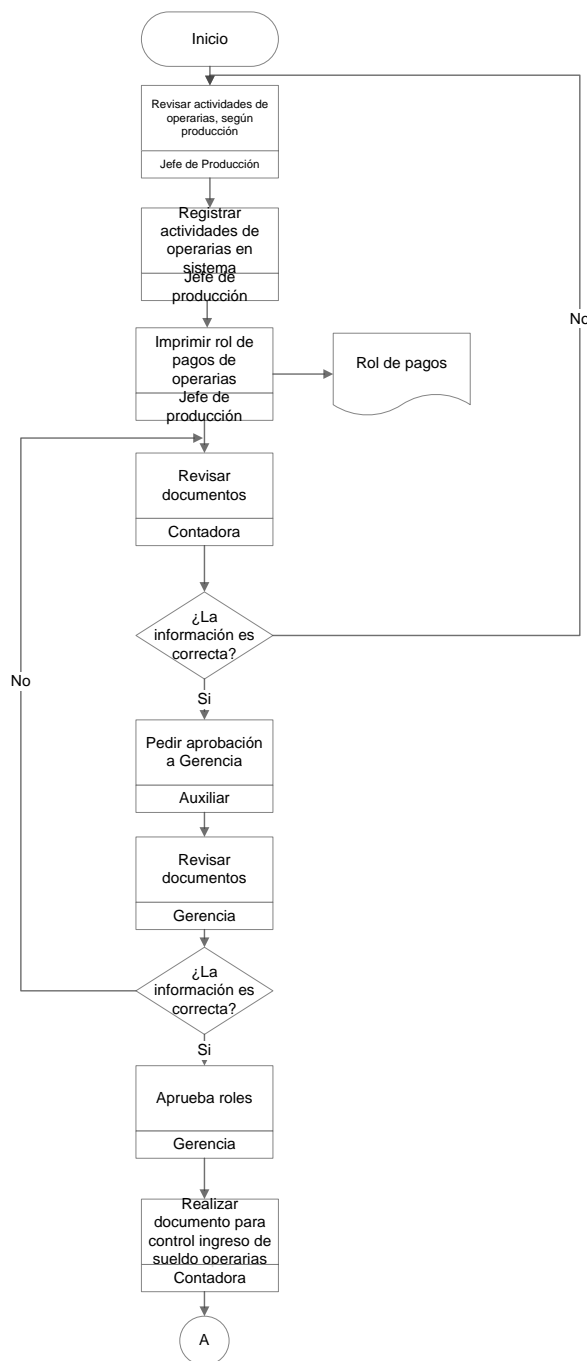


CODIGO:
SP08-04

Subproceso: Elaboración y pago de nómina (operarias)

Edición No.1

Pág. 41 De 68



Validado por:

F. dueño del proceso

Revisado por:

F. responsable

Autorizado por:

F. Gerente

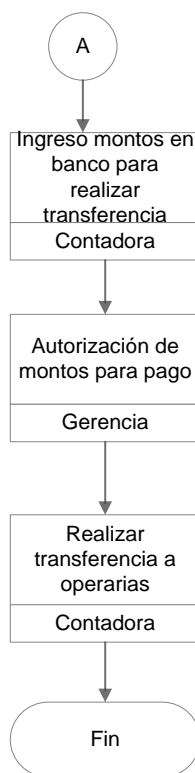


CODIGO:
SP08-04

Subproceso: Elaboración y pago de nómina (operarias)

Edición No.1

Pág. 42 De 68



Validado por:

F. dueño del proceso

Revisado por:

F. responsable

Autorizado por:

F. Gerente

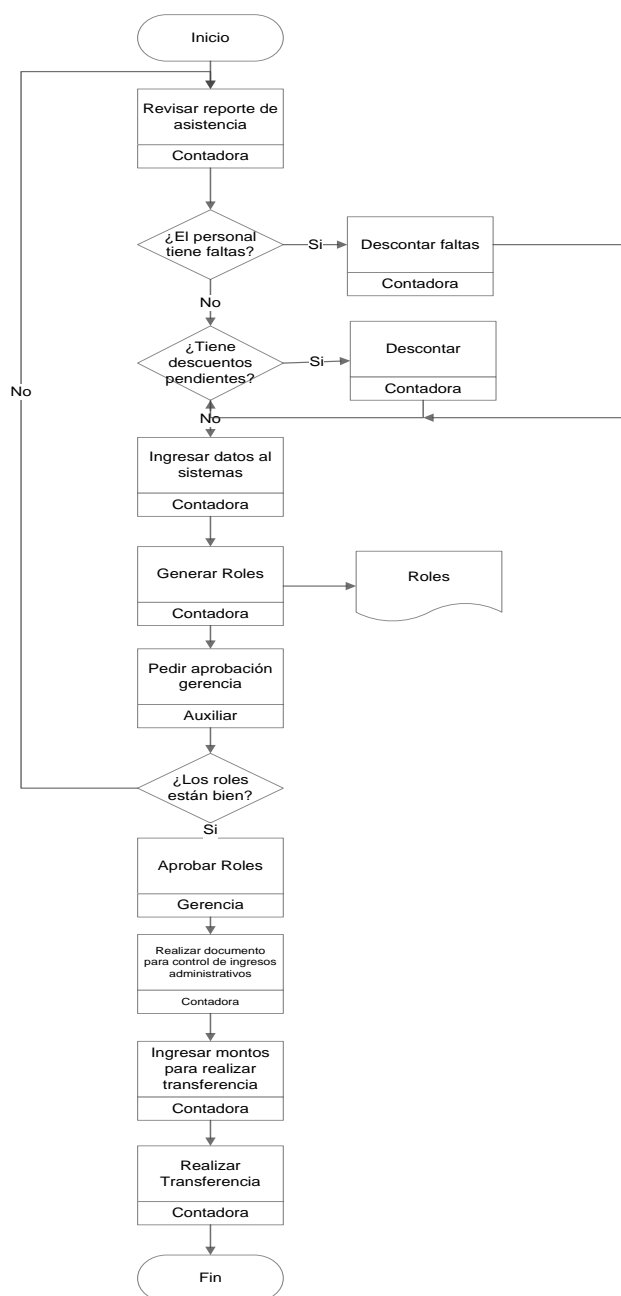


CODIGO:
SP08-04

Subproceso: Elaboración y pago de nómina (administrativas)

Edición No.1

Pág. 43 De 68



Validado por:

F. dueño del proceso

Revisado por:

F. responsable

Autorizado por:

F. Gerente



CODIGO:
SP08-05

Subproceso: Pago de impuestos

Edición No.1

Pág. 44 De 68

1. **Objetivo:** Mantener documentos en regla que facilitaran el pago oportuno de impuestos para evitar cualquier tipo de sanción.
2. **Alcance:** Revisión de documentación necesaria tales como de facturas de compra y venta, registro y preparación de formularios para el pago de impuestos
3. **Líder del proceso:** Contador
4. **Definiciones:**

SRI.- Servicio de Rentas Internas

ATS.- Anexo transaccional simplificado, programa utilizado para registrar compras ventas.

DIMM.- Programa proporcionado por el SRI a todos los contribuyentes para cumplir con las leyes vigentes para subir información que este requiere.

Formulario 103.- Formulario utilizado para declarar retenciones en la fuente

Formulario 104.- Formulario utilizado para declarar el impuesto al valor agregado

5. Indicadores:

NOMBRE DE INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO	FRECUENCIA
% Impuestos pagados a tiempo	$\frac{(\# \text{impuestos pagados a tiempo}}{\# \text{total de impuestos pagados}} \times 100$	Semestral
% de error en la elaboración de impuestos	$\frac{\# \text{ de rectificaciones para pago de impuestos}}{\# \text{ de impuestos pagados}}$	Semestral

6. Diagrama de flujo

Validado por: F. dueño del proceso	Revisado por: F. responsable	Autorizado por: F. Gerente
---	---	---

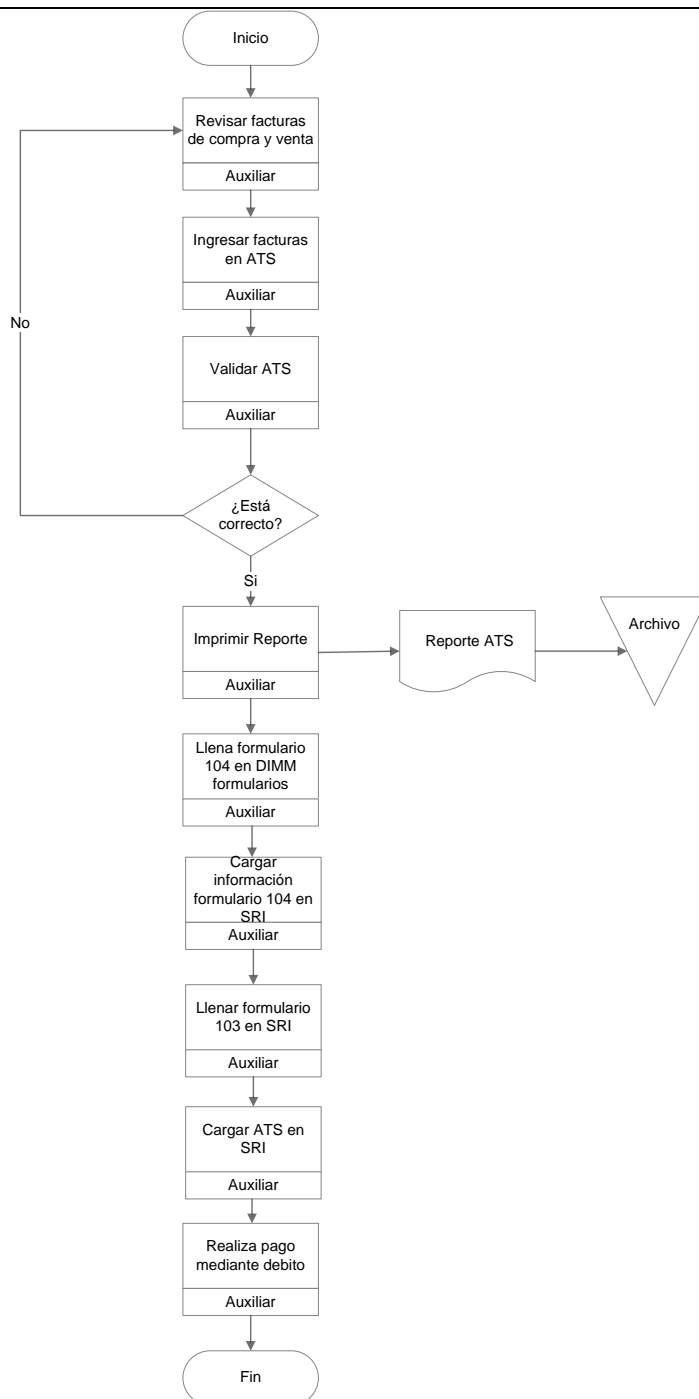


CODIGO:
SP08-05

Subproceso: Pago de impuestos

Edición No.1

Pág. 45 De 68



Validado por:

F. dueño del proceso

Revisado por:

F. responsable

Autorizado por:

F. Gerente



Proceso: Gestión de Recursos Humanos

CODIGO:
SP09-01

Subproceso: Reclutamiento y selección personal

Edición No.1

Pág. 46 De 68

- 1. Objetivo:** Seleccionar personal que cumpla con el perfil requerido de acuerdo al área que se necesite.
- 2. Alcance:** Proceso aplicable cuando surja la necesidad de contratación de personal sea este administrativo u operativo.
- 3. Líder del proceso:** Gerencia/Jefe de producción
- 4. Definiciones:**

N/A

- 5. Indicadores:**

NOMBRE DE INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO	FRECUENCIA
% personas contratadas	(# personas contratadas / total personal entrevistado)x100	Semestral
% de rotación de personal	(#personas contratadas/# total de trabajadores)x100	Anual

- 6. Diagrama de flujo**

Validado por:

F. dueño del proceso

Revisado por:

F. responsable

Autorizado por:

F. Gerente



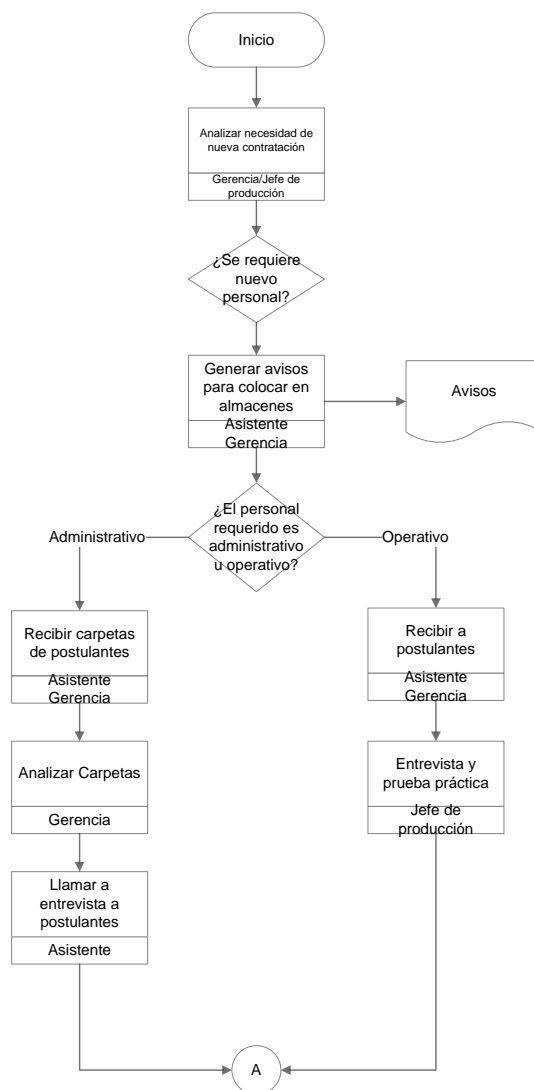
Proceso: Gestión de Recursos Humanos

CODIGO:
SP09-01

Subproceso: Reclutamiento y selección personal

Edición No.1

Pág. 47 De 68



Validado por:

F. dueño del proceso

Revisado por:

F. responsable

Autorizado por:

F. Gerente



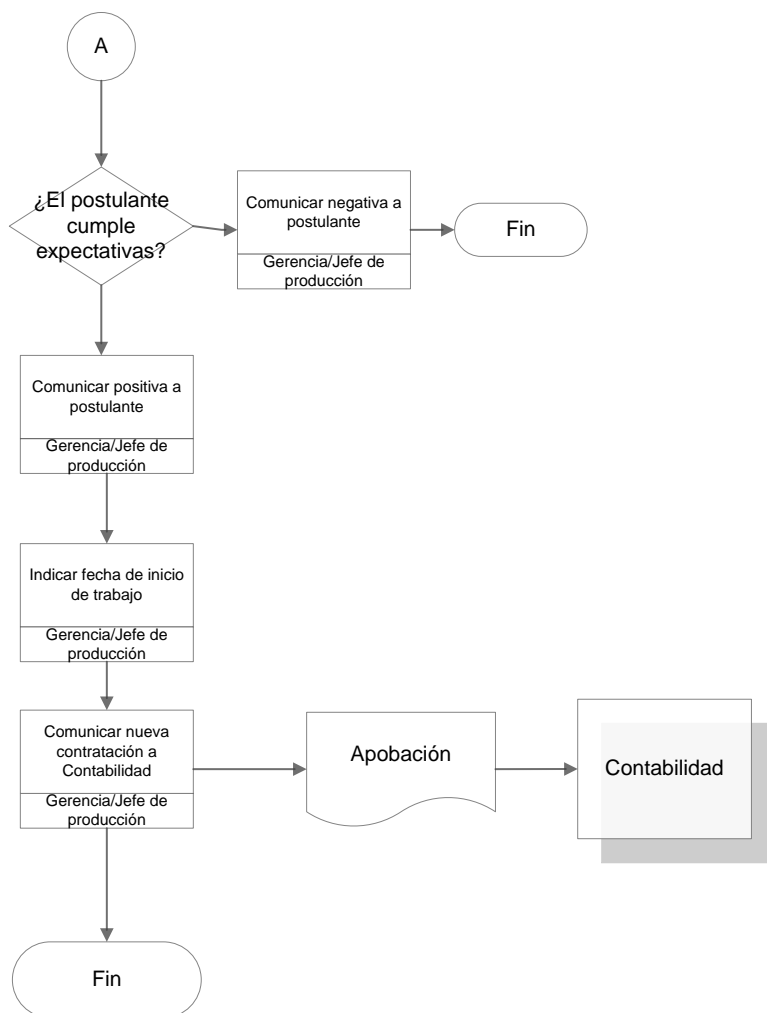
Proceso: Gestión de Recursos Humanos

CODIGO:
SP09-01

Subproceso: Reclutamiento y selección personal

Edición No.1

Pág. 48 De 68



Validado por:

F. dueño del proceso

Revisado por:

F. responsable

Autorizado por:

F. Gerente



Proceso: Gestión de Recursos Humanos

CODIGO:
SP09-01

Subproceso: Registro nuevo personal

Edición No.1

Pág. 49 De 68

1. **Objetivo:** Cumplir con los requisitos impuestos por el ministerio de relaciones laborales y registro de la empresa.
2. **Alcance:** Proceso aplicable cuando se contraten nuevos colaboradores para la empresa.
3. **Líder del proceso:** Contador
4. **Definiciones:**

MRL.- Ministerio de relaciones laborales
IESS.- Instituto Ecuatoriano de seguridad social
5. **Indicadores:**

N/A
6. **Diagrama de flujo**

Validado por:

F. dueño del proceso

Revisado por:

F. responsable

Autorizado por:

F. Gerente



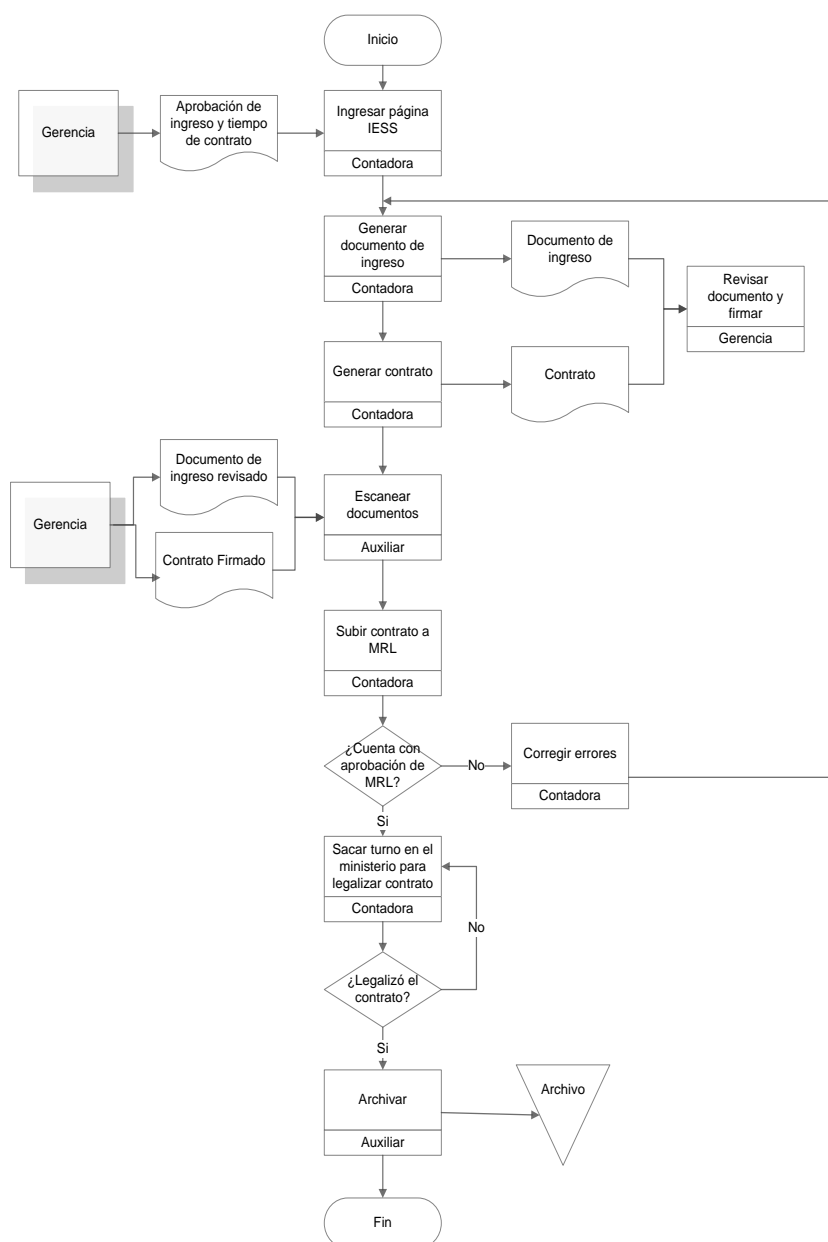
Proceso: Gestión de Recursos Humanos

CODIGO:
SP09-01

Subproceso: Registro nuevo personal

Edición No.1

Pág. 50 De 68



Validado por:

F. dueño del proceso

Revisado por:

F. responsable

Autorizado por:

F. Gerente



Proceso: Gestión de Recursos Humanos

CODIGO:
SP09-01

Subproceso: Registro salida personal

Edición No.1

Pág. 51 De 68

- 1. Objetivo:** Registrar la terminación de la relación laboral entre empleador y empleado cumpliendo con las leyes laborales del país.
- 2. Alcance:** Este proceso se aplica cuando se presenten desvinculación de personal de la empresa.
- 3. Líder del proceso:** Contador

4. Definiciones:

N/A

5. Indicadores:

NOMBRE DE INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO	FRECUENCIA
% de rotación de personal	$\left(\frac{\# \text{ personal saliente}}{\text{total personal de la empresa}} \right) \times 100$	Anual

6. Diagrama de flujo

Validado por:

F. dueño del proceso

Revisado por:

F. responsable

Autorizado por:

F. Gerente



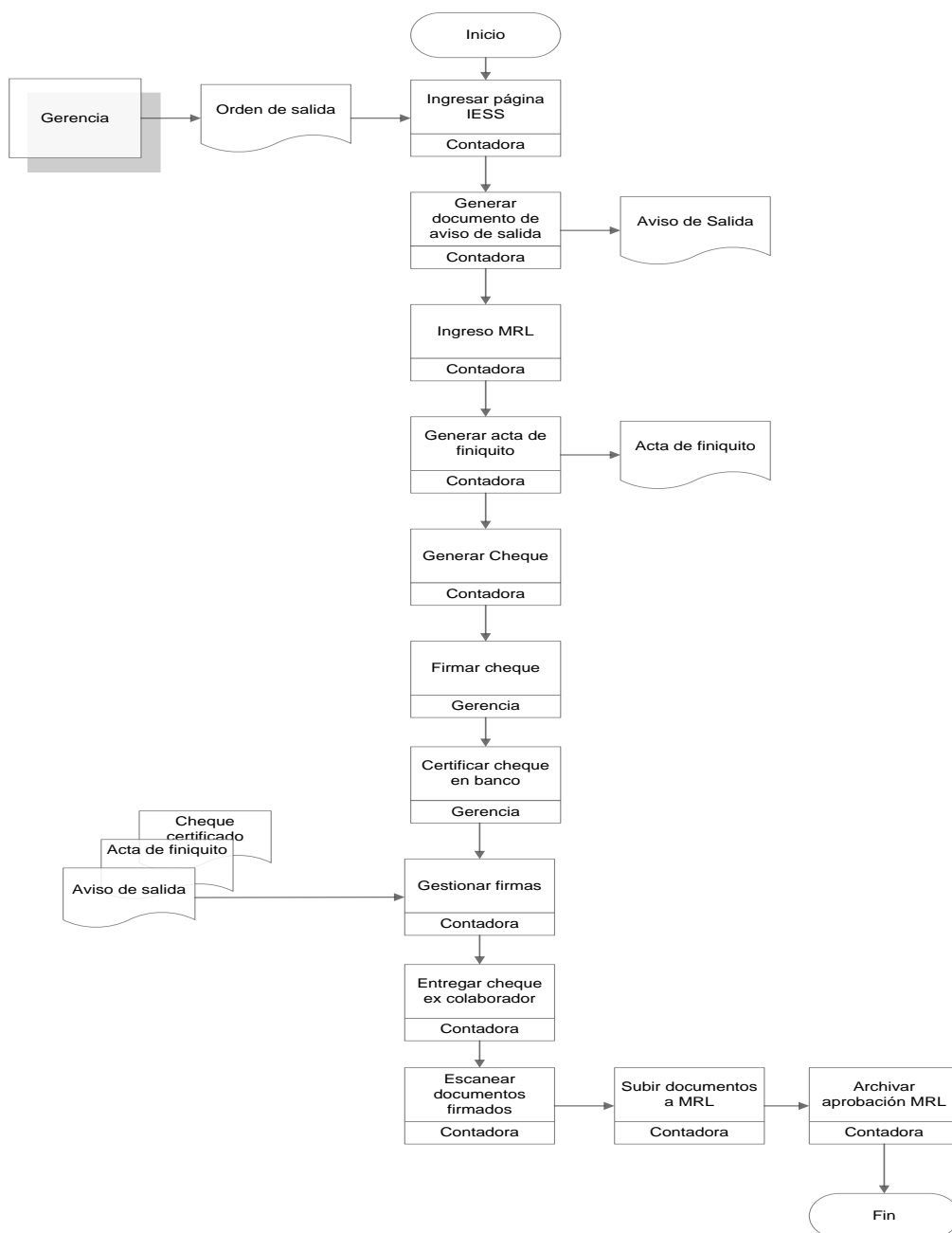
Proceso: Gestión de Recursos Humanos

CODIGO:
SP09-01

Subproceso: Registro salida personal

Edición No.1

Pág. 52 De 68



Validado por:

F. dueño del proceso

Revisado por:

F. responsable

Autorizado por:

F. Gerente



Proceso: Complementario – Bodega

CODIGO:
SP10-01

Subproceso: Recepción materia prima

Edición No.1

Pág. 53 De 68

1. **Objetivo:** Recibir, verificar la materia prima de acuerdo a pedidos realizados.
2. **Alcance:** Este proceso inicia con la recepción y revisión de materia prima entregada por el proveedor, comprende recepción de tela e insumos. Este proceso no corresponde a la recepción de suministros de oficina.
3. **Líder del proceso:** Bodeguero
4. **Definiciones:**

N/A

5. **Indicadores:**

NOMBRE DE INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO	FRECUENCIA
% de artículos cumplidas	$\left(\frac{\# \text{ artículos recibidas}}{\# \text{ artículos pedidos}} \right) \times 100$	Mensual

6. **Diagrama de flujo**

Validado por:

F. dueño del proceso

Revisado por:

F. responsable

Autorizado por:

F. Gerente



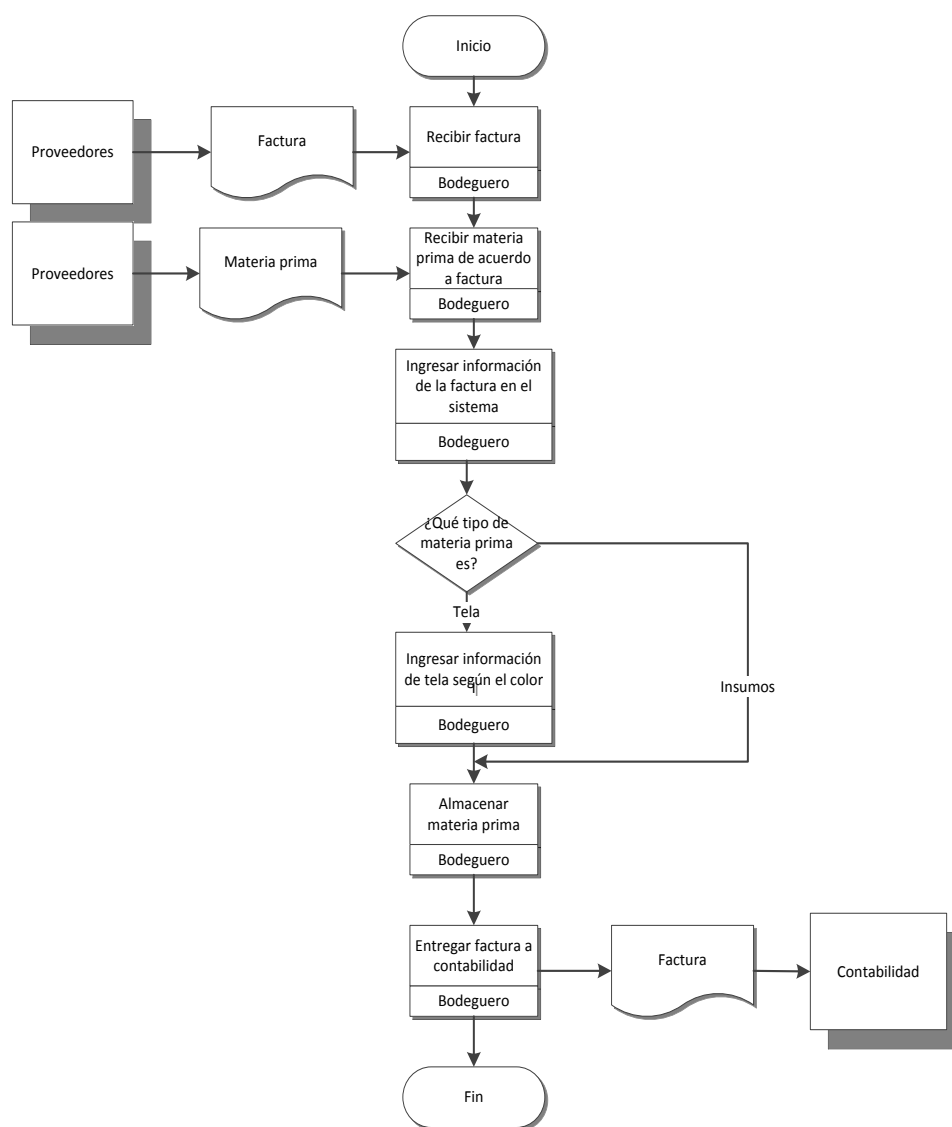
Proceso: Complementario – Bodega

CODIGO:
SP10-01

Subproceso: Recepción materia prima

Edición No.1

Pág. 54 De 68



Validado por:

F. dueño del proceso

Revisado por:

F. responsable

Autorizado por:

F. Gerente



Proceso: Complementario – Bodega

CODIGO:
SP10-01

Subproceso: Entrega tela

Edición No.1

Pág. 55 De 68

1. **Objetivo:** Cumplir con los requerimientos de entrega de tela necesaria para la producción.
2. **Alcance:** Procesos que se aplica solo a la entrega de tela.
3. **Líder del proceso:** Bodeguero
4. **Definiciones:**

N/A
5. **Indicadores:**

N/A
6. **Diagrama de flujo**

Validado por:

F. dueño del proceso

Revisado por:

F. responsable

Autorizado por:

F. Gerente



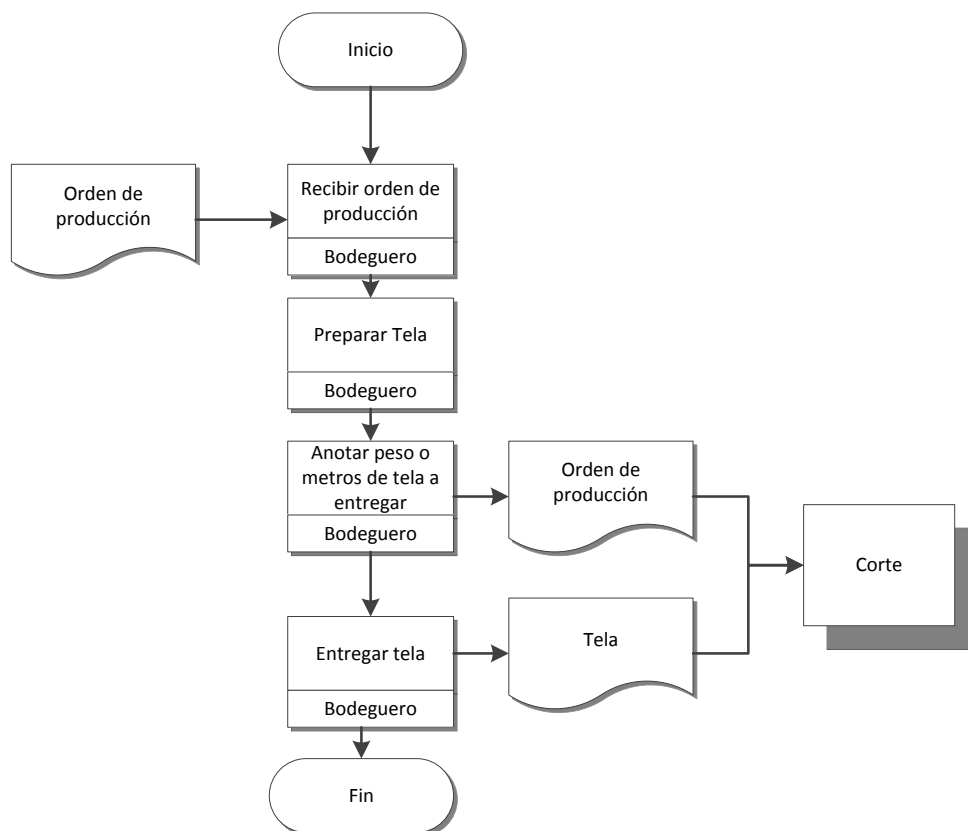
Proceso: Complementario – Bodega

CODIGO:
SP10-02

Subproceso: Entrega tela

Edición No.1

Pág. 56 De 68



Validado por:

F. dueño del proceso

Revisado por:

F. responsable

Autorizado por:

F. Gerente



Proceso: Complementario – Bodega

CODIGO:
SP10-03

Subproceso: Entrega insumos

Edición No.1

Pág. 57 De 68

- 1. Objetivo:** Entregar insumos necesarios para la confección de acuerdo a la orden de producción.
- 2. Alcance:** Procesos aplicable a la entrega de cualquier insumo para la producción excepto tela.
- 3. Líder del proceso:** Bodeguero
- 4. Definiciones:**

N/A
- 5. Indicadores:**

N/A
- 6. Diagrama de flujo**

Validado por:

F. dueño del proceso

Revisado por:

F. responsable

Autorizado por:

F. Gerente



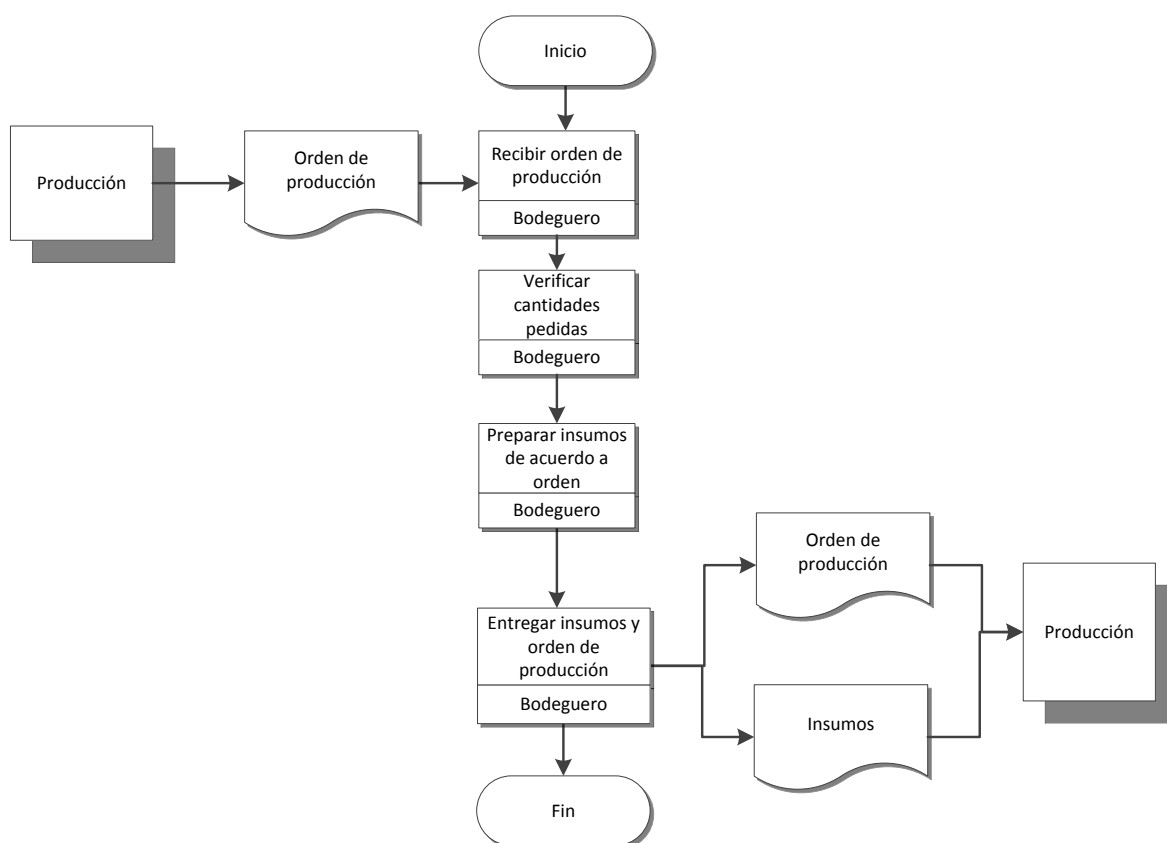
Proceso: Complementario – Bodega

CODIGO:
SP10-03

Subproceso: Entrega insumos

Edición No.1

Pág. 58 De 68



Validado por:

F. dueño del proceso

Revisado por:

F. responsable

Autorizado por:

F. Gerente



Proceso: Complementario – Bodega

CODIGO:
SP10-04

Subproceso: Recepción de tela no utilizada

Edición No.1

Pág. 59 De 68

1. **Objetivo:** Recibir y registrar tela sobrante que no fue utilizada en el corte.
2. **Alcance:** Aplicable para la recepción de tela no utilizada por el área de corte únicamente
3. **Líder del proceso:** Bodeguero
4. **Definiciones:**

N/A
5. **Indicadores:**
6. **Diagrama de flujo**

Validado por:

F. dueño del proceso

Revisado por:

F. responsable

Autorizado por:

F. Gerente



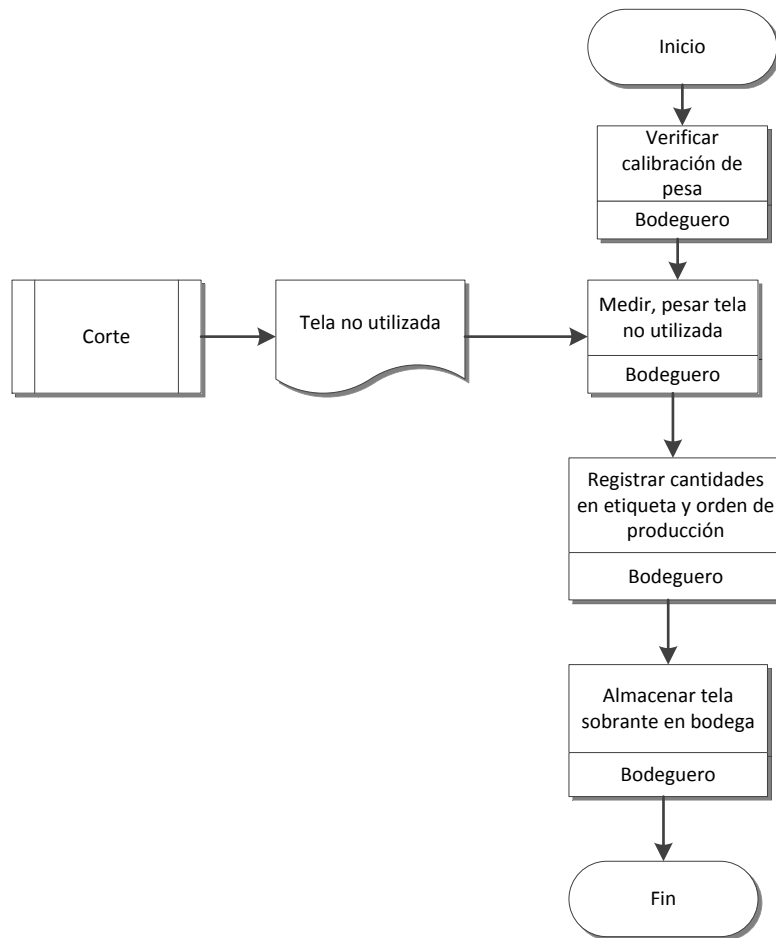
Proceso: Complementario – Bodega

CODIGO:
SP10-04

Subproceso: Recepción de tela no utilizada

Edición No.1

Pág. 60 De 68



Validado por:

F. dueño del proceso

Revisado por:

F. responsable

Autorizado por:

F. Gerente



Proceso: Complementario – Bodega

CODIGO:
SP10-05

Subproceso: Recepción producto terminado

Edición No.1

Pág. 61 De 68

1. Objetivo: Verificar cantidad de producto terminado para recibir y registrar en el sistema.

2. Alcance: Comprende la recepción y control de producto terminado

3. Líder del proceso: Bodeguero

4. Definiciones:

N/A

5. Indicadores:

NOMBRE DE INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO	FRECUENCIA
% de prendas recibidas	(# prendas recibidas / total prendas registradas en orden)x100	Quincenal

6. Diagrama de flujo

Validado por:

F. dueño del proceso

Revisado por:

F. responsable

Autorizado por:

F. Gerente



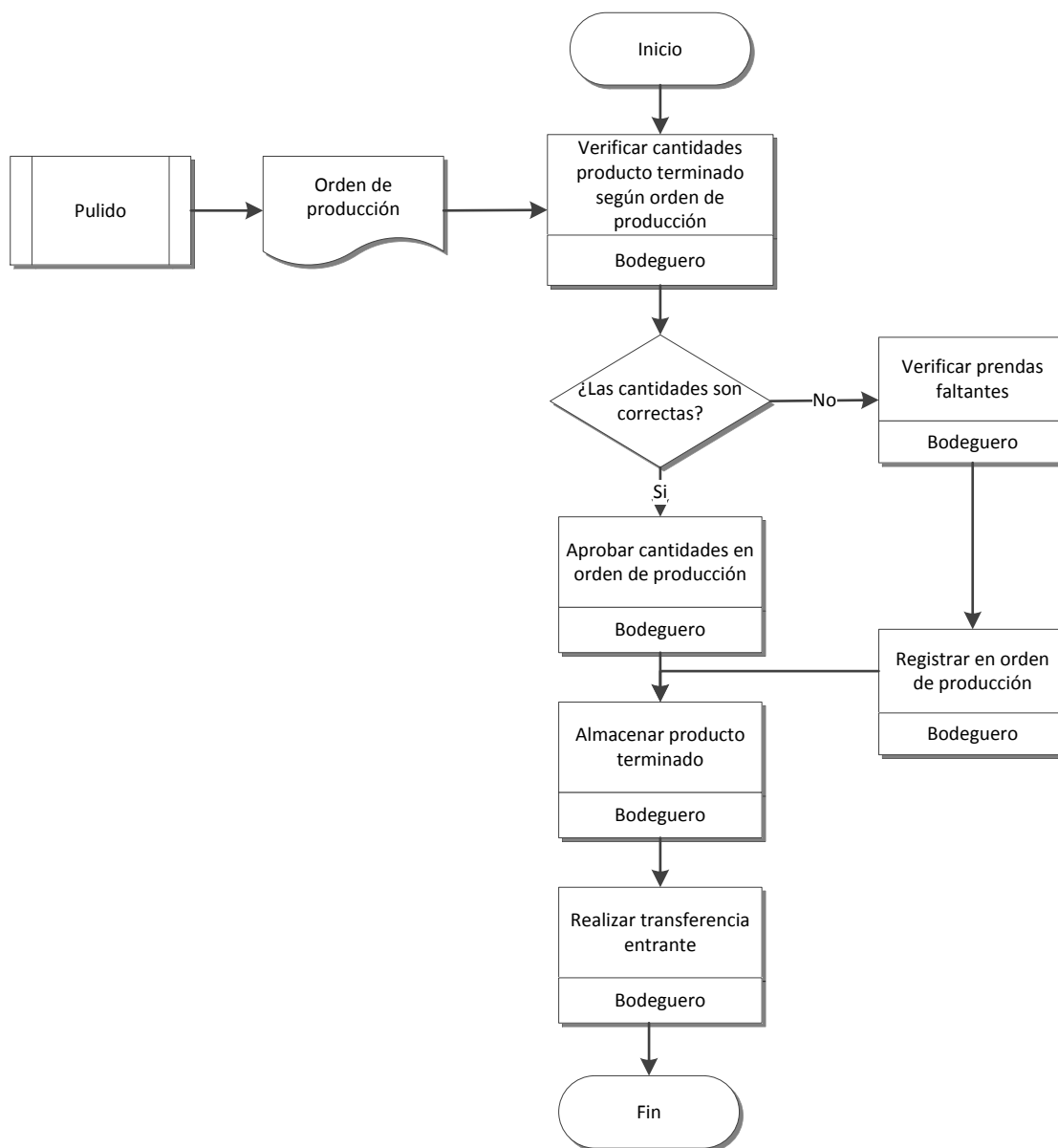
Proceso: Complementario – Bodega

CODIGO:
SP10-05

Subproceso: Recepción producto terminado

Edición No.1

Pág. 62 De 68



Validado por:

F. dueño del proceso

Revisado por:

F. responsable

Autorizado por:

F. Gerente



Proceso: Complementario – Bodega

CODIGO:
SP10-06

Subproceso: Distribución producto terminado

Edición No.1

Pág. 63 De 68

- 1. Objetivo:** Abastecer de producto necesario para los diferentes puntos de venta de la empresa.
- 2. Alcance:** Proceso que implica la distribución y registro de producto terminado hacia los almacenes de la empresa.
- 3. Líder del proceso:** Bodeguero
- 4. Definiciones:**

N/A

5. Indicadores:

NOMBRE DE INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO	FRECUENCIA
Capacidad de abastecimiento	(# prendas pedidas / prendas entregadas)x100	Mensual

6. Diagrama de flujo

Validado por:

F. dueño del proceso

Revisado por:

F. responsable

Autorizado por:

F. Gerente



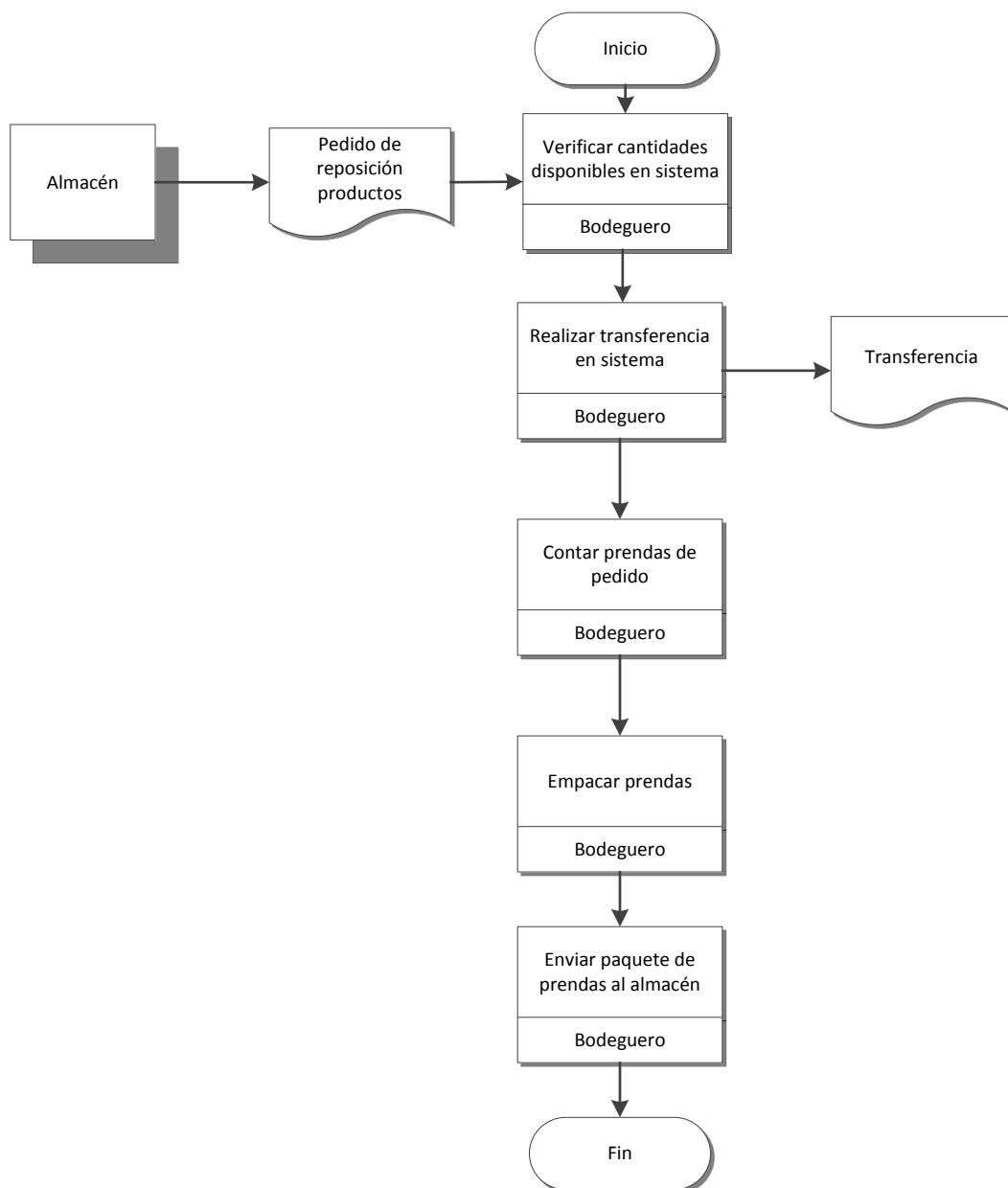
Proceso: Complementario – Bodega

CODIGO:
SP10-06

Subproceso: Distribución producto terminado

Edición No.1

Pág. 64 De 68



Validado por:

F. dueño del proceso

Revisado por:

F. responsable

Autorizado por:

F. Gerente



Proceso: Complementario – Bodega

CODIGO:
SP10-07

Subproceso: Recepción devolución

Edición No.1

Pág. 65 De 68

1. **Objetivo:** Recibir y registrar las devoluciones de los diferentes puntos de ventas.
2. **Alcance:** Proceso aplicable solo en la recepción de mercadería devuelta por los sucursales de la empresa
3. **Líder del proceso:** Bodeguero
4. **Definiciones:**

N/A
5. **Indicadores:**

NOMBRE DE INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO	FRECUENCIA
% de devoluciones	(# prendas recibidas / prendas entregadas)x100	Semestral

6. Diagrama de flujo

Validado por:

F. dueño del proceso

Revisado por:

F. responsable

Autorizado por:

F. Gerente



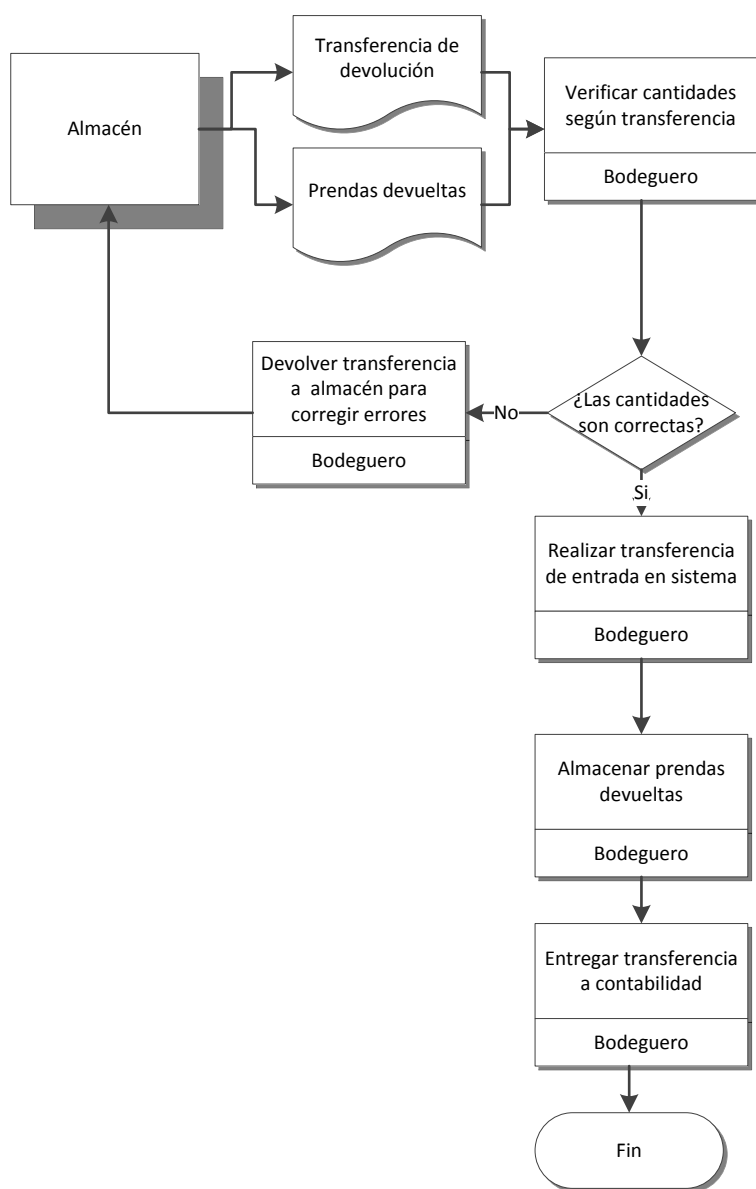
Proceso: Complementario – Bodega

CODIGO:
SP10-07

Subproceso: Recepción devoluciones

Edición No.1

Pág. 66 De 68



Validado por:

F. dueño del proceso

Revisado por:

F. responsable

Autorizado por:

F. Gerente



**Proceso: Complementario – Mantenimiento
maquinaria**

CODIGO:
P11

Subproceso: N/A

Edición No.1

Pág. 67 De 68

1. Objetivo: Asegurar el correcto funcionamiento de la maquinaria dentro de la empresa.

2. Alcance: Este proceso comprende la evaluación de toda la maquinaria de la empresa máquinas de confección, maquinas especiales, cortadoras.

3. Líder del proceso: Encargado de mantenimiento.

4. Definiciones:

N/A

5. Indicadores:

NOMBRE DE INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO	FRECUENCIA
% de mantenimientos realizados en máquinas	$\left(\frac{\text{\# mantenimientos realizados}}{\text{\# de maquinaria}} \right) \times 100$	Trimestral

6. Diagrama de flujo

Validado por:

F. dueño del proceso

Revisado por:

F. responsable

Autorizado por:

F. Gerente



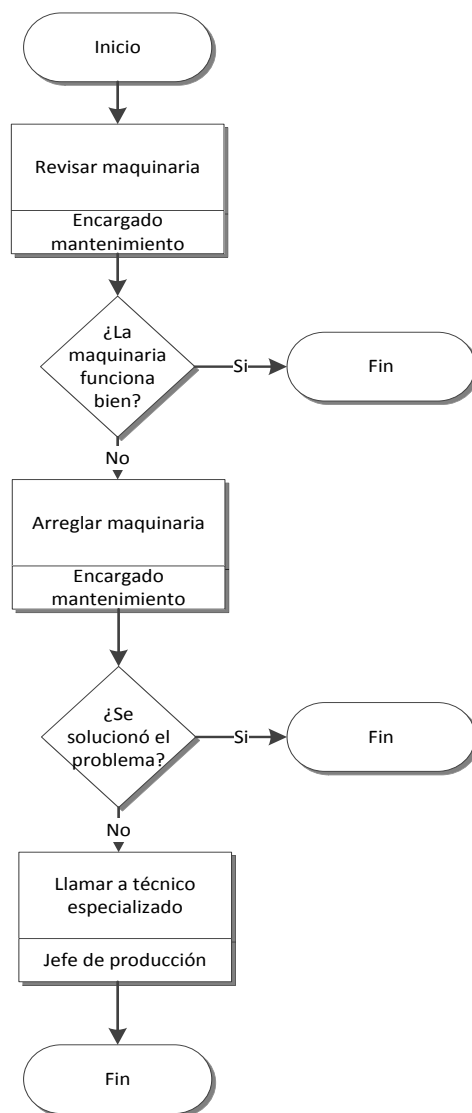
**Proceso: Complementario – Mantenimiento
maquinaria**

CODIGO:
P11

Subproceso: N/A

Edición No.1

Pág. 68 De 68



Validado por:

F. dueño del proceso

Revisado por:

F. responsable

Autorizado por:

F. Gerente